# Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence

Justine Peneau

▶ **To cite this version:**

Justine Peneau. Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence. Sciences de l'information et de la communication. Institut Polytechnique de Paris, 2023. Français. NNT : 2023IPPAT002 . tel-04071268

**HAL Id: tel-04071268**
**https://theses.hal.science/tel-04071268**

Submitted on 17 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS

NNT : 2023IPPAT002

Thèse de doctorat

# Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence

Thèse de doctorat de l'Institut Polytechnique de Paris
préparée à Nom de l'établissement

École doctorale n°626 École doctorale de l'Institut Polytechnique de Paris (ED IP Paris)
Spécialité de doctorat : Design

Thèse présentée et soutenue à Sèvres, le 31 Janvier 2023, par

**Justine Peneau**

Composition du Jury :

| | |
|---|---|
| Myriam Lewkowicz<br>Professeure des universités, Université de Troyes<br>(Laboratoire Tech-CICO – LIST3N – UR UTT005) | Présidente<br>Examinatrice |
| Valérie Lépine<br>Professeure des universités, Université de Paul Valéry Montpellier 3<br>(CERIC – LERASS – EA 827) | Rapporteure |
| Christophe Abrassart<br>Professeur, Université de Montréal, Faculté de l'aménagement<br>(Lab Ville Prospective) | Rapporteur |
| Annie Gentès<br>Professeure des universités, CY École de design<br>(ETIS – UMR 8051) | Directrice de thèse |
| Estelle Berger<br>Enseignante-chercheure, Phd, Strate École de design<br>(Strate Research) | Invitée |
| Jérôme Piot<br>Statut, Fondateur – Consultant en stratégie RSE<br>chez Good2act | Invité |

# Dynamique dispositive & Structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence

**Justine Peneau**

Thèse de doctorat, dirigée par **Annie Gentès** et co-encadrée par **Estelle Berger**

# Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence

## Thèse de doctorat de Justine Peneau

préparée à Télécom Paris, 19 place marguerite perey, 91120 Palaiseau
École doctorale n°626, Institut Polytechnique de Paris (ED IP Paris)
Spécialités du doctorat : Design & Sciences de l'Information et de la Communication (CNU 18, 71).
Cette thèse CIfre a été financée dans le cadre du laboratoire commun Exalt Design Lab (Contrat Cifre 2018-2021).

### Composition du jury

**Présidente : Myriam Lewkowicz**
Professeure des universités, Université de Troyes (Laboratoire Tech-CICO - LIST3N)

**Rapporteur : Christophe Abrassart**
Professeur agrégé, Université de Montréal, Faculté de l'aménagement - École de design (Lab Ville Prospective)

**Rapporteur : Valérie Lépine**
Professeure des universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3 (CERIC - LERASS)

### Invité lors de la soutenance

**Tuteur industriel de la thèse : Jérôme Piot**
Fondateur-Consultant en stratégie RSE chez Good2act

### Direction de la thèse

**Directrice de thèse : Annie Gentès**
Professeure des universités, Telecom Paris - CY Ecole de design (CY design research - ETIS)

**Co-encadrante de thèse : Estelle Berger**
Phd, Enseignante chercheuse, Strate Ecole de design (Strate Research)

# Remerciements

*Cette thèse est le fruit de plusieurs rencontres, plus ou moins lointaines, plus ou moins récentes, qui, chacune à leur manière, ont contribué à faire advenir le sens de cette recherche : un chemin possible dans la multitude de ceux que je pouvais emprunter.*

Je voudrais d'abord remercier Annie Gentès, sans qui ce travail de recherche n'aurait pas vu le jour. Merci pour la confiance que tu m'accordes depuis plusieurs années et celle que tu me permets de prendre jour après jour. Merci pour la joie que tu dégages toujours, pour ta bienveillance, et aussi et surtout pour cette culture « hédonique » de la recherche (et de la vie) que tu partages spontanément avec tou·te·s celles et ceux que tu accompagnes un jour. Je ne mesurerai jamais assez, je crois, la chance que j'ai eue de te rencontrer.

Merci à l'exceptionnelle équipe du *@Codesign lab*. Je suis fière de la dynamique qui s'est créée entre nous grâce à votre bienveillance, votre intelligence, votre enthousiasme, votre confiance, votre optimisme… Vous rencontrer a été précieux !! Merci Estelle Chaillat, Laurent Mertz, Ambre Charpier, Anitra Lourie. Merci aussi à Anne-Françoise Schmid, Avner Peretz et Max Mollon. Un merci particulier à Dorian Reunkrilerk, modèle de toujours, chacune des expériences que je partage avec toi m'apporte tant grâce à ton courage et ton assurance.

Je voudrais ensuite remercier Estelle Berger pour son encadrement de ce travail de recherche. Merci pour nos échanges et tes

fines relectures qui m'ont permis de pousser plus loin ce travail. Merci pour ta patience et ta générosité.

Merci à l'énergique équipe Strate Research : Ioana Ocnarescu, Emna Kamoun, Isabelle Cossin et Alia Afyouni. Merci à mes camarades doctorant.e.s d'@Exalt designlab : Julie Sahakian, Mélissa Alauze, Laurent Metz et Dorian Reunkrilerk.

Merci à l'agence Emakina, partenaire de cette thèse, de m'avoir ouvert ses portes et de m'avoir offert un terrain d'exception pour cette recherche en m'accueillant au sein de sa fabuleuse équipe de designeur·e·s. Merci à chacun·e d'elles et eux, toutes et tous vous avez contribué à ce que cette thèse puisse prendre forme. Merci à toutes et tous les membres de l'agence ayant facilité mon intégration à sa dynamique de groupe, à celles et ceux qui ont prêté une attention particulière à mon travail et avec qui j'ai pris plaisir à discuter. Un merci particulier à Jérôme Piot, sans nos échanges très riches cette thèse n'existerait pas.

Merci aux membres de l'association design en recherche, de qui je me suis rapprochée bien trop tard, mais qui sont essentiel·le·s pour la vie de thésarde.

Merci à mes précieux·ses relecteurs et relectrices : Benjamin, Lucas, Céline, Chloé, Benoît.

Merci à Benjamin, Céline, Lucas, Flavien, Chloé, Dorian, Laura, pour les échanges ouverts, vifs parfois mais toujours bienveillants, que nous avons pu avoir pendant ces quatre années et qui m'ont permis de

prendre du recul et de mettre à l'épreuve certaines idées.

À mes ami·e·s, pour votre amour et votre soutien indéfectible, votre confiance et vos encouragements lorsque le doute s'est emparé, (souvent) de moi, merci à Dorian, Chloé, Laura, Cléo, Maud, Estelle C. Merci aussi à Antonin, Lucas, Céline, Marc, Élodie, Flavien, Cécile, Benoît, Luz, David, Diandia.

À mes parents qui participent et m'encouragent depuis toujours à ce que je fasse ce qui me plaît. Sans vous, il est certain que je n'aurais pas réussi à parvenir au bout de ce long travail. Merci Maman, merci Papa, merci Clément, merci Marine, merci Marie, merci Arnaud. Merci aussi à Henri.

À toi enfin, Benjamin, qui a partagé chaque instant de cette aventure mouvementée. Je crois qu'il n'existe pas de mots assez forts pour te dire combien ta présence et ton attention sans faille ont compté. Cette thèse, elle est aussi à toi. Merci.

Une mention spéciale enfin à Ioana du Barbouquin et à l'Engrenage du 11 pour leur accueil chaleureux dans les derniers moments de l'écriture.

# Note aux lecteurs et lectrices

J’ai choisi d’adopter un format d’écriture qui puisse ré-égaliser la représentation des femmes et des hommes dans les textes écrits. Je ne défendrai pas ici l’idée que le format sur lequel j’ai arrêté mon choix soit « inclusif », car je suis consciente des difficultés de lecture qu’il peut générer, notamment pour des personnes atteintes de troubles visuels ou du langage.

Si j’ai opté, dans cette première version, pour une forme graphique contractée qui utilise le point médian pour marquer le doublement des genres, j’ai essayé d’en minimiser l’usage. Dans un second temps, j'aimerais produire une version de ce texte qui puisse se passer du point médian afin qu’il soit accessible à une plus grande diversité de lecteurs et de lectrices.

Dans la présente version, le terme il, lorsqu’il désigne une personne qui peut être une femme ou un homme, est remplacé par la forme il·elle. Par ailleurs, j’ai gardé cette forme dans les traductions des citations que j’emprunte à des auteurs et autrices anglophones. Enfin, je me suis permis d’aligner les citations des chercheurs et chercheures francophones employant la forme générique « masculine » d’écriture, au format contracté en ajoutant entre crochet la forme féminine : il[·elle·]s. En revanche, pour les citations d’extraits d’entretiens que j’ai menés avec différent·e·s acteurs et actrices, j’ai choisi de rester fidèle à leur langage oral qui constitue l’une des matières premières de ma thèse.

# Résumé

**Co-design - Temporalité - Rythmes - Dispositif bienveillant - Agence de design**

Cette thèse prend place au sein d'une agence digitale qui met en œuvre des méthodes de design qui permettent d'impliquer ses client·e·s dans la conception. Ce terrain me permet d'observer des situations de co-conception qui rassemblent une agence et une organisation cliente, situations peu étudiées dans la littérature. Notre immersion et notre engagement en tant que designeure nous ont permis de faire l'expérience des temporalités du travail en agence et de revenir en particulier sur ce que le vocabulaire et les méthodes dites de « sprint » supposent de rapport au temps dans la conception. C'est une thèse pluridisciplinaire qui réunit les sciences de l'information et de la communication et du design. Elles permettent d'analyser ensemble les situations de communication et de design ainsi que les supports qui les soutiennent.

Il nous a ainsi paru important de comprendre la situation de co-conception moins à travers le concept d'espace (qui a tendance à prédominer) qu'à travers celui du temps.

Notre hypothèse est que l'on peut considérer l'activité de design comme l'organisation de formats temporels qui ont des effets sur la participation mais aussi qui présupposent des modèles de la conception. La thèse porte attention aux dynamiques d'émergence. Ces dernières font intervenir un autre rapport au temps fondé sur des inter-relations en mouvement. Cette hypothèse nous a ainsi plus particulièrement conduite à étudier la méthode du « sprint » comme un format temporel mais également à être attentive à ce qui émerge au cœur de ces situations « formatées » et à la façon dont l'expertise du design noue et dénoue des temporalités. Nous observons finalement que la situation de design ouvre un espace transitionnel, un « dispositif bienveillant », où le temps est « dynamiquement suspendu » pour justement permettre de tisser des liens entre la pluralité des temporalités qui traverse le projet entre passé, présent et futur.

# Summary

**Co-design - Temporality - Rhythms - Benevolant device - Design agency**

This thesis takes place within a digital agency that implements design methods that allow its clients to be involved in the design. This field allows me to observe co-design situations that bring together an agency and a client organization, situations that have been little studied in the literature. Our immersion and our commitment as a designer allowed us to experience the temporalities of agency work and to come back in particular to what the vocabulary and the so-called “sprint” methods imply in relation to time in design. It is a multidisciplinary thesis that brings together the sciences of information and communication and design. They make it possible to jointly analyze communication and design situations as well as the supports that support them.

It therefore seemed important to us to understand the co-design situation less through the concept of space (which tends to predominate) than through that of time.

Our hypothesis is that we can consider the activity of design as the organization of temporal formats which have effects on participation but also which presuppose models of design. The thesis pays attention to the dynamics of emergence. These latter involve another relationship to time based on moving inter-relations. This hypothesis thus more particularly led us to study the “sprint” method as a temporal format but also to be attentive to what emerges at the heart of these “formatted” situations and to the way in which design expertise ties and unties temporalities. Finally, we observe that the design situation opens up a transitional space, a “benevolent device”, where time is “dynamically suspended” precisely to allow links to be forged between the plurality of temporalities that crosses the project between past, present and future.

# Table des matières

**Introduction générale de la thèse** 25

La découverte inductive d'un milieu 27

Les prémisses d'un intérêt pour la dimension dramaturgique des situations collectives de conception 28

De la structure et du rapport au temps dans les situations de co-design 32

Organisation des chapitres de la thèse 34

**Première partie**

**État de l'art : La participation au design, une « nouvelle attitude » qui fait bouger les règles du jeu de la conception 39**

**Chapitre 01.**

**Des pratiques de design tournées vers la participation des concerné.e.s à la conception : contexte, enjeux, objectifs 43**

1.1. Contexte 45

1.1.1. Émergence de deux pratiques : Design Participatif et Design « centré utilisateur » 46

1.1.2. Changement de paradigme des sciences sociales et humaines 48

1.2. Concevoir pour, concevoir avec, concevoir par : ce que participation veut dire 50

1.2.1. Les différentes formes de participation 52

1.3. Objectifs et bénéfices 56

1.3.1. L'ouverture d'un espace de réflexion sur l'existant et l'encouragement au changement 56

1.3.2. L'ouverture d'un espace local de dialogue et de collaboration pratique qui peut rayonner au-delà des limites du projet 57

1.3.3. L'adéquation des artefacts aux besoins des premier·ère·s concerné·e·s et l'accroissement de leur raison d'être 58

1.3.4. L'appropriation et la pérennisation des résultats dans le temps dans les organisations et sur le marché 60

1.3.5. L'accélération des prises de décision et la réduction du temps de développement 61

Conclusion du chapitre 01. 62

**Chapitre 02.**

**Participation au design : une transformation des conduites de projet en design 63**

2.1. Effacer la frontière concepteur·rice-utilisateur·rice 65

2.2. Déconstruire le génie individuel pour faire place au génie collectif 69

2.3. Redistribuer les rôles et créer de nouvelles fonctions 71

2.4. Entretenir une relation empathique réciproque pour connaître autrement 79

Conclusion du chapitre 02. 85

**Chapitre 03.**

**Participation au design : pratique située et logique socio-matérielle 87**

3.1. Le rôle d'intermédiaire des actants non-humains de la

participation à la conception 91

3.2. Considérer la situation de co-design comme un « espace de co-conception » (co-design space) 95

3.3. Penser la participation au design à travers la métaphore de la performance théâtrale 98

3.3.1. Logique séquentielle des événements de conception 99

3.3.2. La mise en scène des événements publics de co-conception : préparation, formatage, paramétrage. 101

Conclusion du chapitre 03. 104

## Conclusion de l'état de l'art et hypothèse

**Questionner le rapport au temps dans la situation de co-conception 105**

## Deuxième partie

**Posture, méthodologie et terrain de recherche 109**

## Chapitre 04.

**Une ethnographie à la « première personne » : se laisser affecter 113**

4.1. Le dispositif Cifre : un temps long pour l'enquête *in situ* 115

4.2. Une participation à la première personne 117

4.3. « Bricoler » avec le milieu : osciller entre plusieurs rôles 131

4.4. Observation réflexive et mise en œuvre méthodologique 135

4.4.1. Équilibrer présence opérationnelle dans le milieu et distance réflexive en dehors. 136

4.4.2. Rapporter mon expérience vécue : journal de projet et journal macro de terrain 137

4.4.3. S'entretenir avec les acteur·rice·s 139
4.4.4. Faire attention aux anecdotes du terrain 141
4.4.5. Se faire observer soit même : l'importance du dialogue avec des tiers·ces 143

**Chapitre 05.**
**Milieu et terrain de recherche : 147**

5.1. Le « sprint » : une forme particulière de pratique de conception collaborative 151
5.2. Cas d'étude : notre projet principal 159
5.2.1. Contexte du projet principal 159
5.2.2. Déroulé du projet 163

**Troisième partie**
**Analyse et discussion : format et dynamique du temps dans la co-conception 175**

*Anecdote 01.*
*Le sentiment d'une course après le temps 179*

Pour une exploration anthropologique du temps vécu de la conception 183

**Chapitre 06.**
**Le « sprint », un format qui organise pratiquement et dramaturgiquement les temporalités de la co-conception 187**

*Anecdote 02.*
*« Oui, non, mais comme on met « sprint » partout maintenant »* *189*

**6.1. Introduction** 191

6.1.1. Qu'entend-on par format ? 191

6.1.2. Le sprint, un format spécifiquement temporel 194

**6.2. Une certaine idée du temps : la valeur de l'urgence et le repli sur le présent immédiat** 198

6.2.1. L'accélération comme leitmotiv, une réduction des espaces de temps 198

6.2.2. Un format temporel pour « créer de l'urgence », dans l'urgence 199

6.2.3. Un rapport gestionnaire au temps : une idéologie de l'efficacité 202

6.2.4. Le présent comme temporalité dominante de l'urgence : émergence des méthodes de résolutions de problèmes 203

**6.3. De la maîtrise pratique d'un format temporel « réduit » au développement d'un « art de faire » dans le temps court** 206

6.3.1. La maîtrise du temps, une impression de professionnalisme : un format rompu et rodé 206

6.3.2. Un rôle de sprint master : un·e chef·fe d'orchestre qui tient la partition temporelle 209

6.3.3. Une maîtrise millimétrée de la cadence 211

6.3.4. Une maîtrise de deux formats de synthèse : de la synthèse en forme de tac au tac au « traduire » synthétique 212

6.3.5. Une capacité de rapidité qui fait la différence 215

**6.4. Un format réduit de la conception versus un format augmenté de l'attention : deux effets du format temporel du sprint** 218

6.4.1. Un format qui fait l'économie des temporalités réflexives et des temps « morts » nécessaires au travail de conception : les effets ressentis par les designeur·e·s 217

6.4.1.1. Le sentiment de manquer d'un temps réflexif : le primat du temps efficace et productif 221

6.4.1.2. Le sentiment de manquer de recul et de souffle, résultat d'une économie du temps réflexif 223

6.4.2. Un format qui économise l'attention : les effets ressentis par les client·e·s 227

6.4.2.1. Un format qui demande d'y consacrer beaucoup de temps 227

6.4.2.2. Un format qui dispose une frontière entre un dedans et un dehors 230

6.4.2.3. Un format qui cadre l'attention et intensifie le présent 231

**Conclusion du chapitre 06.**

**Premier volet de contributions** **236**

**Perspectives 01.**

**Pour une approche rythmologique des situations de conception** **241**

## Chapitre 07.

**La dynamique dispositive de la co-conception : un phénomène d'émergence** **245**

*Anecdote 03.*

*« Ah, mais ouais ! Ça, c'est nous ! »* *247*

7.1. Introduction 251

7.2. Émergence d'une méta-temporalité de la re-présentation 253

7.2.1. Le moodboard, un format qui permet une double mise à distance 254

7.2.2. Une méta-temporalité : une organisation séquentielle et progressive de la coupure sémiotique 256

7.3. De la coupure sémiotique au changement : une dynamique de perlaboration 259

7.3.1. Un dé-voilement par maïeutique 259

7.3.2. De la maïeutique à la perlaboration comme principe de re-composition poétique de soi 261

7.4. De la mise à distance poétique du réel à la « dynamique dispositive » 263

Conclusion du chapitre 07.
Deuxième volet de contributions 268

Perspectives 02.
Regarder ce qui arrive : une sociologie de l'émergence 271

De la mise en place de « conditions favorables » pour l'activité créative de co-conception, à la mise en place de « conditions favorables » à l'émergence 275

Conclusion générale de la thèse 277

Résumé des contributions 284

Limites de la thèse et perspectives de recherche 287

Bibliographie 291

Table des figures 313

Annexes 317

# Introduction générale de la thèse

# Introduction générale

## La découverte inductive d'un milieu

Notre thèse est le fruit d'une rencontre avec un milieu de conception, celui d'une agence de design et de transformation numérique, dont nous avons découvert le fonctionnement grâce à notre longue immersion encouragée par son format Cifre.

Notre double identité professionnelle, de designeure et de chercheure a été un atout pour nous fondre dans ce milieu. En effet, bien que n'ayant jamais travaillé dans une agence, nous avons pu, du fait de notre formation et d'expériences précédentes au sein notamment d'un collectif de designeur·e·s, intégrer l'équipe de design de l'agence et prendre part à ses activités. Nous n'avons pas été là comme « simple » observatrice, mais bien comme participante. La place de designeure que nous avons alors pu occuper dans le cadre des projets nous a permis de faire l'expérience à la première personne des modalités de travail de l'agence.

Plus particulièrement, notre immersion participante a été l'occasion d'explorer des situations de conception organisées autour d'une relation peu étudiée dans la littérature : la relation de prestation qui lie l'agence à une organisation commanditaire. Une relation dont nous avons pu constater la singularité dans les formats de travail mis en œuvre par l'agence.

Notre thèse a ainsi été l'occasion d'expérimenter un modèle de conception que l'agence a adopté un peu plus d'un an avant notre arrivée. En 2016, la direction et le manageur de l'équipe design ont effectivement choisi de formater l'ensemble de l'activité de conception en s'inspirant du modèle du *design sprint* inventé par Jake Knapp en 2010 lorsqu'il était designeur au sein du fonds de placement de Google (Google Venture). La méthode adaptée et développée par l'agence, appelée usuellement « sprint », propose de réunir pendant un temps volontairement réduit, plusieurs membres des organisations commanditaires et une équipe pluridisciplinaire constituée par l'agence, pour réfléchir collectivement aux problématiques posées par les client·e·s. C'est un modèle qui est revendiqué par l'agence comme appartenant aux pratiques de conception collaborative (co-design).

## Les prémisses d'un intérêt pour la dimension dramaturgique des situations collectives de conception

Avant de découvrir l'organisation du travail de conception en agence et la méthode du *design sprint*, nous avions déjà fait l'expérience de situations de conception impliquant à la fois des designeur·e·s et d'autres métiers. Entre septembre 2015 et mars 2016,

nous avions participé à un projet « interdisciplinaire » au sein du Centre Michel Serres[1]. Nous avions ainsi intégré une équipe de douze étudiant·e·s suivant des cursus disciplinaires divers : architecture, urbanisme, médiation culturelle, ingénierie, design, géographie, etc. Nous étions toutes et tous réuni·e·s autour d'une problématique de conception posée par l'Etablissement Public d'Aménagement de la Plaine de France. Celle de figurer ce que pourrait être l'expérience de la vie étudiante dans le nouveau Quartier Universitaire International du Grand-Paris (QUIGP) implanté dans les territoires de la Plaine Saint-Denis et d'Aubervilliers.

À l'origine de notre volonté de nous engager dans ce long travail de recherche que représente la thèse, cette expérience d'un modèle interdisciplinaire de projet nous a conduite à nous questionner sur le rôle que nous avions eu avec les trois autres designeur·e·s impliqué·e·s dans ce projet (trois étudiant·e·s ou post-étudiant·e·s et un des encadrants). Comment notre formation nous avait-elle préparé·e·s ou non à ce type de collaboration de conception ? Quels avaient été les rôles que nous avions pris délibérément et ceux qui nous avaient été assignés ? Parmi les méthodes et les outils que nous avions mobilisés, quels étaient ceux qui avaient été transversaux, appropriables par l'ensemble des disciplines ? Pouvions-nous saisir les effets de la présence des designeur·e·s dans un collectif de conception interdisciplinaire ?

1. Le Centre Michel Serres est un centre de formation à l'innovation globale et à l'interdisciplinarité créé par Hesam Université. Il propose notamment à des étudiant·e·s en master ou post-master issu·e·s de différents cursus - sans restriction - de consacrer un semestre à un projet d'innovation commandité par un·e partenaire appartenant au monde industriel ou institutionnel. Le collectif d'étudiant·e·s est libre d'explorer et de répondre comme il le souhaite à la problématique posée par le·la partenaire. Deux professionnel·le·s les accompagnent tout au long du projet.

Par la suite, nous avons pu enrichir ces questionnements portant sur les modalités de collaborations dans le cadre de situation pluridisciplinaire, grâce à l'opportunité qui nous a été donné de rejoindre pendant un peu plus d'un an le programme de recherche DeSciTech[1] explorant « comment une alliance entre Sciences et Design peut ouvrir de nouvelles voies pour la formulation et l'appropriation des savoirs scientifiques par les différents acteur[·rice·]s de la société »[2]. Intégrée plus particulièrement au sein du *Codesign lab and media studies,* nous avons enquêté sur la situation de communication et de conception qui émergeait entre des étudiant·e·s designeur·e·s et deux physiciens dans différents formats de rencontre : du *workshop* d'une semaine au « projet long » se déroulant sur plusieurs mois. Notre enquête et plus particulièrement une analyse fine des entretiens que nous avons menés avec chacun des deux physiciens, nous a amenée à nous intéresser à la dimension dramaturgique de l'interaction entre ces derniers et les étudiant·e·s designeur·e·s. Elle nous a en effet permis de constater que les scientifiques, selon les situations, adoptaient différentes postures, chacune mettant en scène diverses figures de la science : du scientifique expert à l'honnête homme, en passant par le scientifique créateur s'employant par la métaphore à traduire de façon

1. Le programme de recherche DeSciTech pour Design, Science et Technologie a duré 3 ans (de 2014 à 2017) et a été financé par l'ANR. Le projet a été monté en collaboration entre plusieurs acteur.rice.s : CIME Nanotech (Université Joseph Fourier, Grenoble), l'école de design ENSCI-Les Ateliers (Paris), le Laboratoire de Physique des Solides (Université Paris Sud, CNRS, Orsay), le Codesign lab (Télécom Paris) et l'Institut de Recherche en Gestion (Université Paris-Est Créteil). Une présentation succincte du programme est disponible sur le site de l'ANR : https://anr.fr/Projet-ANR-14-CE29-0009. Les différents travaux menés au cours de l'ANR Descitech sont présentés sur le blog tenu par les chercheur.e.s impliqué.e.s dans le programme : https://descitech.hypotheses.org/
2. Introduction du programme présentée sur le site du projet : https://descitech.hypotheses.org/

générative leurs savoirs[1]. Ces diverses postures leur permettaient de partager et de transmettre différemment leurs connaissances pour inspirer le travail de conception des designeur·e·s.

Que ce soit au cours du projet interdisciplinaire auquel nous avons pris part comme designeure ou du projet de recherche auquel nous avons participé comme chercheure, nous avons développé une sensibilité pour cette dimension dramaturgique (Goffman, 1973 ; Habermas, 1987) des situations collectives de conception. C'est-à-dire, à la façon dont les acteur·rice·s se mettent en scène et mettent en scène leurs connaissances et savoir-faire en rapport avec ce que leur renvoie la situation d'interaction - de conception.

Avec le recul que notre thèse nous permet de prendre sur notre parcours, il nous semble que notre approche de ces différentes situations sous l'angle dramaturgique s'initiait déjà dans notre travail de mémoire de recherche de fin d'étude. L'exploration du rôle intriqué de la fiction et de la mise en scène dans les pratiques de design fiction nous avait en effet amenée à mettre en lumière le rôle du dispositif scénique sur la façon dont les spectateur·rice·s vont prendre ou non du recul sur la situation fictionnelle qui leur est représentée. Cette réflexion s'appuyait plus particulièrement sur le travail de Bertold Brecht (2000) et son approche de la représentation théâtrale comme devant porter en elle les opérations d'actualisation et d'historicisation réalisées par le dramaturge pour créer un effet de distanciation parmi les spectateur·rice·s. Un effet qui permet de mettre une distance critique

1. Ces résultats d'enquête ont fait l'objet d'une publication dans la revue *Communication et Langages* : https://www.cairn.info/revue-communication-et-langages-2020-3-page-147.html

entre soi, les émotions qui nous traversent à ce moment-là et la représentation - le drame.

## De la structure et du rapport au temps dans les situations de co-design

Notre sensibilité pour cette question de la dramaturgie nous a conduite dans notre terrain, moins à regarder les résultats des projets auxquels nous avons participé que les agencements et les formats de la collaboration entre l'agence et les commanditaires, et leurs effets. À la croisée du design et des sciences de l'information et de la communication, notre travail de recherche nous permet ainsi d'analyser ensemble les situations de communication et de design ainsi que les supports qui les soutiennent.

En arrivant au sein de l'agence, il nous a tout de suite sauté aux yeux que ces agencements et ces formats étaient fortement structurés autour d'un certain rapport au temps que le terme même de « sprint » contribuait à mettre en scène. De l'organisation des plannings aux postures adoptées par les acteur·rice·s en passant par les outils mobilisés, tout dans l'agence semblait indiquer qu'il s'y jouait une relation à la fois difficile et structurante au temps. Un rapport de vitesse, de rapidité, de performance, de temps court et d'accélération.

Nous avons en effet été particulièrement bousculée par l'organisation rythmique des temporalités de la conception qui ne ressemblaient à aucune des expériences que nous avions pu avoir auparavant. Des « charrettes » que nous avions pu faire lorsque nous étions étudiante sur des projets de design à notre expérience du temps

long et fluide de la recherche en passant par le temps du projet interdisciplinaire du Centre Michel Serres, nous avons été déstabilisée par cette première expérience professionnelle en agence. Pour la première fois, nous avons été amenée par notre terrain à faire attention à cette question du lien entre une certaine structure du temps et les modalités du travail de design.

Cela nous a amenée à nous demander quel rôle tient le temps dans les situations de conception collaborative qui réunissent l'agence et ses client·e·s ? Comment organise-t-il l'expérience des participant·e·s dans le processus de co-conception ? Comment le temps est-il vécu par ces dernier·ère·s ? Comment cadre-t-il la relation de prestation entre l'agence et ses client·e·s ? Comment organise-t-il les opérations de co-conception ? Comment une compréhension de la structure temporelle du processus de co-conception peut-elle nous permettre de mieux saisir ce qui se joue, pour les participant·e·s, dans l'aménagement des espaces-temps de la collaboration ?

Pour résumer, au lieu d'invisibiliser le temps comme une donnée nécessaire mais sans signification particulière, nous avons fait l'hypothèse que le temps structurait l'activité de conception non seulement du point de vue économique mais aussi du point de vue de l'inventivité en jeu dans les pratiques de design pour l'ensemble des participant·e·s. Il nous fallait réintroduire une anthropologie du temps du co-design.

# Organisation des chapitres de la thèse

Ainsi, notre thèse est découpée en trois parties. La première partie est consacrée à un état de l'art que nous avons axé sur les pratiques de design collaboratives et participatives afin de comprendre les enjeux qui traversent ce champ auquel l'agence revendique son appartenance méthodologique.

Le premier chapitre s'intéresse au contexte et au cadre historique, social, politique, économique, etc., dans lequel différentes pratiques tournées vers la participation au processus de conception d'acteur·rice·s divers·e·s autres que des designeur·e·s ont émergé. Un contexte au sein duquel se sont développés plusieurs modèles de design : le design centré utilisateur, le design participatif et le design collaboratif. Nous nous intéressons plus particulièrement à la façon dont la notion de « participation » qui fait l'objet de nombreuses discussions au sein de ce champ de pratique et de recherche, prend plusieurs définitions et influence l'émergence de nouveaux formats de conduites de projets. Pour finir ce premier chapitre contextuel, nous faisons état des principaux objectifs et bénéfices que nous avons pu relever dans la littérature concernant ces nouvelles pratiques.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéressons aux changements qu'apportent ces modèles centrés sur la participation créative des non-concepteur·rice·s au design à un modèle de pratique « traditionnel » de conception centré sur le produit (Findeli & Bousbaci, 2005). Nous revenons plus particulièrement sur les caractéristiques qui permettent de les distinguer : de l'effacement de la frontière entre les designeur·e·s

et les utilisateur·rice·s influencé par la déconstruction de la figure du·de la « génie créateur·rice » au profit de celle de « génie collectif », à la redistribution de l'agentivité de conception et la création de nouveaux rôles, en passant par le développement d'un mode de relation et de connaissance particulier basé sur l'empathie reconnu dans la littérature pour être une dimension essentielle du travail collaboratif et participatif de design.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de notre état de l'art s'intéresse à la situation de co-conception ou de participation au design. Nous revenons plus précisément sur une partie de la littérature qui étudie la dimension socio-matérielle de cette participation créative des concerné·e·s au design en prenant appui sur les théories de l'acteur réseau, de l'action située et les études de la performance (*performance studies*). Nous nous intéressons plus particulièrement à la façon dont les chercheur·e·s analysent et discutent du lien entre la situation dans laquelle va se dérouler l'action de co-design, les objets, formats et documents qui circulent et les personnes présentes dans la situation.

Dans la deuxième partie, nous proposons de revenir sur les modalités de notre travail de recherche : la posture que nous avons tenue tout au long de notre thèse et les méthodes sur lesquelles nous avons pu nous appuyer. Nous présentons également dans cette partie le terrain de notre thèse.

Dans le quatrième chapitre nous revenons sur le format Cifre de notre thèse et notre double identité professionnelle de designeure et de chercheure nous ayant encouragée à prendre sur notre terrain une posture d'enquête ethnographique à la première

personne. Nous revenons dans un premier temps sur les enjeux que représente le fait d'être immergée comme participante dans un terrain pendant une longue période en nous appuyant notamment sur le travail de Jeanne Favret-Saada. Nous montrons comment notre présence participative et affective nous a permis de faire l'expérience à la première personne de situations singulières de conception. Mais également comment les tâches opérationnelles liées à l'activité de l'agence qui étaient aussi les nôtres lorsque nous étions sur le terrain ont cadré ce que nous pouvions observer. Nous revenons dans un second temps sur les moyens, les outils et les méthodes que nous avons pu mobiliser pour prendre une distance réflexive avec notre terrain et notre expérience et qui nous ont permis de construire nos observables et soutenir notre travail de recherche.

Notre cinquième chapitre est consacré à la description de notre terrain. Nous présentons tout d'abord le milieu global de l'agence de conception numérique dans laquelle nous avons réalisé notre thèse. Ensuite nous prenons le temps de décrire précisément la méthode du « sprint » qu'emploie cette dernière. Méthode que nous resituons par rapport à la méthode dont elle s'inspire, celle du *design sprint*. Enfin, nous présentons le cas principal sur lequel nous appuyons notre réflexion. Il s'agit du projet le plus long auquel nous ayons pu participer et le plus complet en termes de processus, d'activités et d'objet de conception.

Dans la troisième et dernière partie de notre thèse, nous présentons et discutons les analyses issues de notre enquête de terrain. Nous y explorons la dimension anthropologique du rapport entre la structuration temporelle des modalités du travail collaboratif de

conception, ses effets et le vécu des participant·e·s.

Cette partie, composée de deux chapitres, suit un rythme particulier : chaque sous-partie est introduite par une anecdote du terrain qui nous a marquée et autour de laquelle notre réflexion s'est articulée. À la fin de chaque chapitre nous résumons les résultats de nos analyses et les mettons en perspective.

Dans le sixième chapitre, nous nous intéressons à la méthode du sprint comme un format - une matrice - temporel, permettant de cadrer l'expérience sensible et pratique des participant·e·s au processus de design. Nous montrons comment ce format « hyper réduit » du temps de la conception organise à la fois idéologiquement, pratiquement et dramaturgiquement le rapport au temps des participant·e·s en produisant différents effets. Notre analyse nous permet de montrer que la structuration du temps n'est pas neutre et joue, autant que la disposition de l'espace ou la mobilisation d'outils et de médias, un rôle déterminant dans la situation - la scène - de co-conception, en contribuant à redéfinir les temporalités de la conception et de la collaboration entre l'agence et ses client·e·s, et de ce fait la notion même de prestation. Elle nous permet de comprendre l'importance d'envisager le temps comme un nouvel axe d'analyse des situations de co-conception. Elle nous amène à considérer les formats de la co-conception dans une perspective rythmologique qui permet de décrire tant la façon dont les choses sont ordonnées temporellement que la manière dont les choses s'engendrent dynamiquement dans le processus.

Le septième chapitre pousse cette idée d'une dynamique de l'émergence à travers l'analyse d'un événement anecdotique

survenu dans le temps « long » de notre projet - cas d'étude. Ce dernier nous permet de nous intéresser à la dynamique processuelle que l'agencement de différents modules sprint thématiques formate. Nous montrons comment cette formation séquentielle organise progressivement une coupure sémiotique à travers la mobilisation de plusieurs formats permettant aux client·e·s de « se représenter » progressivement de façon de plus en plus inventive. Notre enquête nous permet ainsi d'observer une méta-temporalité qui s'organise dans l'agencement de ces différents formats de représentation de soi. Nous nous intéressons enfin à la façon dont cette méta-temporalité relève d'une *dynamique dispositive,* qui, grâce à l'émergence d'un espace potentiel - un « entre » le réel et l'imaginaire - offre aux client·e·s un espace-temps où se remettre poétiquement en « jeu ». Au terme de notre analyse nous montrons comment une attention aux choses qui arrivent - émergent - dans la situation de co-design peut permettre l'identification de dynamiques qui dépassent le cadre de l'action, de la performance.

Nous concluons enfin notre thèse en rappelant les contributions et les perspectives que notre travail de recherche nous a permis d'élaborer.

Première partie

# État de l'art : La participation au design, une « nouvelle attitude » qui fait bouger les règles du jeu de la conception

Première partie

# La participation au design : une « nouvelle attitude » qui fait bouger les règles du jeu de la conception

## Chapitre 01.

Des pratiques de design tournées vers la participation des concerné.e.s à la conception : contexte, enjeux, objectifs 43

## Chapitre 02.

Participation au design : une transformation des conduites de projet en design 63

## Chapitre 03.

Participation au design : pratique située et logique socio-matérielle 87

### Conclusion de l'état de l'art et hypothèse

Questionner le rapport au temps dans la situation de co-conception 105

Première partie

Chapitre 01.

# Des pratiques de design tournées vers la participation des concerné.e.s à la conception : contexte, enjeux, objectifs.

Première partie

## Chapitre 01.

# Des pratiques de design tournées vers la participation des concerné.e.s à la conception :

# contexte, enjeux, objectifs

## 1.1. Contexte

On peut faire l'hypothèse que les pratiques de design tournées vers la participation des concerné·e·s et des parties prenantes, naissent en étant influencées par plusieurs mouvements qui vont contribuer à structurer un mode de production tout à fait particulier dans l'industrie et les services. En fonction des auteur·rice·s, ce sont soit les dimensions politiques et sociales qui sont soulignées, soit les dimensions pratiques et techniques qui sont mises en avant. Plutôt que de vouloir attribuer la genèse à une raison plutôt qu'une autre, il nous semble intéressant de rappeler ces différents mouvements pour donner un cadre socio-économique à ces pratiques de design.

### 1.1.1. Émergence de deux pratiques : Design Participatif et Design « centré utilisateur »

Les premières recherches sur les processus de conception participatifs émergent en Europe du Nord dans les années 1970. Celles-ci apparaissent en parallèle de l'approche de design dite « centrée-utilisateur·rice » ou, plus récemment, « centrée-humain·e » aux États-Unis d'Amérique (Sanders & Stappers, 2008). En Europe du Nord, c'est la question de la démocratie au travail qui guide les premiers travaux de design participatif (Ehn, 1993). Est alors créée l'approche des ressources collectives (*Collective resource approach)* dont le but est d'améliorer la production des industries en engageant davantage les employé·e·s dans le développement de nouveaux systèmes et outils pour leurs espaces de travail. Il est avant tout question de mener les employé·e·s d'une entreprise à réfléchir sur eux·elles-mêmes et sur leurs propres conditions de travail (Halskov & Hansen, 2014). Il s'agit là d'une première étape dans une réflexion collective qui conduit à se poser la question de l'utilisateur·rice et des usages.

D'un côté, le design centré-utilisateur·rice prend le parti de les considérer comme des sujet·te·s qui sont interrogé·e·s par des chercheur·e·s ou des praticien·ne·s-expert·e·s pour donner leur opinion sur tel ou tel artefact, le tester, etc. Alors que du sien, le design participatif, fait de l'utilisateur·rice un·e partenaire (Bravo, 1993 ; Ehn, 1993 ; Kuhn & Muller, 1993 ; Sanders & Stappers, 2008 ; Taffe, 2015). Il y a donc dans ces deux approches une différence sur la façon d'engager les futur·e·s usager·ère·s des produits et des services en conception. Toutefois, elles se retrouvent dans la valorisation et la légitimation de l'expertise et de l'expérience qu'ont les futur·e·s utilisateur·rice·s de leur propre vie (Campbell, 2004 ; Halskov & Hansen, 2014). Pour Rachael Luck

(2003) cela conduit également à reconnaître la portée communautaire et sociale de la conception :

> […] la conception participative est plus qu'un ensemble de méthodes de conception pour influencer la forme bâtie, elle a également une dimension humaine et peut impliquer les personnes qui forment la communauté dans le processus. Les approches de conception participatives sont considérées comme reflétant la conception en tant que processus social, illustrant que la sphère de l'activité de conception s'étend au-delà du·de la concepteur·rice. (p. 523-524)

Ainsi, ajoute-t-elle, « la frontière entre « concepteur·rice » et « utilisateur·rice » s'estompe. » (p. 524).

On voit alors émerger une nouvelle posture de conception encouragée par :

1. *Une motivation sociale ou politique* (Ehn, 1993) basée sur une volonté d'étendre la démocratie au travail et globalement partout dans nos vies. Les chercheur·e·s et les designeur·e·s estiment que les personnes qui sont concernées par le produit d'un processus de conception doivent pouvoir s'exprimer, de différentes manières, sur celui-ci (Schuler & Namioka, 1993 ; Bjögvinsson et al., 2012). Cette motivation est « une idée sociale et rationnelle de la démocratie en tant que valeur qui conduit à des considérations sur les conditions qui permettent une participation correcte et légitime des utilisateur·rice·s » (Bjögvinsson et al·, 2012, p. 103).
2. *Une motivation pragmatique ou technique* (Ehn, 1993) qui reconfigure les savoirs où « [l]es compétences existantes pourraient devenir une ressource dans le processus de

> conception » (Bjögvinsson et al., 2012, p. 103). Il s'agit ici de reconnaître que les gens sont les plus à même de connaître leurs besoins, et ainsi de prendre des décisions éclairées par leur connaissance de leur quotidien (Bjögvinsson, et al., 2012 ; Halskov & Hansen, 2014). Plus encore, cette motivation affirme « l'importance de faire entrer en jeu les connaissances tacites des participant·e·s dans le processus de conception - pas seulement leurs compétences formelles et explicites, mais ces compétences pratiques et diverses qui sont fondamentales pour la fabrication d'objets ou d'artefacts » (Bjögvinsson et al., 2012, p. 103).

Plus largement, ces deux motivations sont influencées par un changement de paradigme dans les sciences sociales et humaines sur la façon dont on peut observer et comprendre le monde.

### 1.1.2. Changement de paradigme des sciences sociales et humaines

L'émergence de ces approches de conception instituant les non-concepteur·rice·s (utilisateur·rice·s et autres parties prenantes) au centre de l'attention des designeur·e·s est encouragée par un changement de paradigme dans les sciences sociales (Sanders & Dandavate, 1999).

En effet, Elizabeth Sanders et Uday Dandavate montrent que la « révolution cognitive », qui a lieu dans les années 1960-1970, entraîne les chercheur·e·s en sciences sociales et humaines à dépasser la posture comportementaliste de leurs prédécesseur·e·s qui jugeaient que l'on ne peut étudier que ce que l'on voit. Par contraste, les cognitivistes

s'intéressent non pas à ce que les gens font, mais à la façon dont les gens traitent l'information. Aussi développent-il·elle·s un ensemble de méthodologies permettant d'observer ce qui n'est pas directement visible. À ce titre, Liam Bannon (2011) relève l'influence de ces nouvelles méthodes sur la naissance du domaine du travail coopératif assisté par ordinateur (CSCW) qui « peut [...] être vue [...] comme un passage d'une perspective psychologique à une perspective sociologique du travail et de l'activité humaine, mettant l'accent sur les méthodes d'observation de terrain plutôt que sur les études de laboratoire » (p. 52).

C'est pourquoi, en plus de donner naissance à de nouvelles pratiques dans le champ de la conception, ce nouveau paradigme cognitiviste amène de nouvelles fonctions aux chercheur·e·s en sciences sociales. En effet, Annie Gentès (2017) observe qu'il·elle·s

> sont transformé·e·s en éclaireur·euse·s, qui scrutent des domaines entiers d'activités pour découvrir ce qui manque et suggérer de nouveaux produits aux scientifiques de l'ingénierie. Ce n'est pas seulement un énorme élargissement du champ, c'est aussi un changement considérable dans ce que les sciences sociales peuvent faire, de l'observation de ce que les gens font à la recherche de ce qui n'est pas « là » pour combler un besoin « supposé ». Leur contribution n'est plus de tailler une technologie pour la rendre acceptable. Il·elle·s doivent trouver de nouveaux espaces pour les apports technologiques. De l'adaptation de l'invention à l'existant, à la recherche d'idées nouvelles, la focalisation croissante sur les usages et les utilisateur·rice·s se définit à la fois comme une méthode d'innovation bottom up et comme une garantie d'adaptation. L'attente est que les sciences sociales réduiront la difficulté et le temps de transformer une invention en une innovation acceptée. (p. 61)

Ce changement de paradigme provoque ainsi un rapprochement

des sciences humaines et sociales des sciences de la conception et participe à donner naissance à un ensemble de pratiques centrées sur la participation. En s'appuyant sur la vision cognitiviste qui « reconnaît qu'il n'est possible d'accéder au monde de l'expérimentateur·rice que par sa participation à l'expression de cette expérience » (Sanders & Dandavate, 1999), les pratiques participatives ou collaboratives prennent forme et se questionnent sur les façons d'engager les utilisateur·rice·s (principalement) et l'ensemble des parties prenantes (un peu plus tard).

## 1.2. Concevoir *pour*, concevoir *avec*, concevoir *par* : ce que participation veut dire

Ce tournant collaboratif (Noronha, 2018) ou participatif de la conception entraîne ainsi les concepteur·rice·s à passer de la conception de choses *pour* les utilisateur·rice·s à la conception de choses *avec* les utilisateur·rice·s, en postulant que la participation de ceux·celles-ci est essentielle d'un bon design (Schuler & Namioka, 1993). Denny Ho et Yanki Lee (2012) vont même jusqu'à soutenir que

> 'designer *avec* les gens' devrait être le socle nécessaire aux projets de participation au design, car ce concept offre un 'milieu' entre le mode traditionnel de la relation concepteur·rice-utilisateur·rice, à savoir le design *pour* les

gens, et le mode futur, à savoir le design *par* les gens.[1] (p. 72)

C'est à ce titre que les auteur·rice·s proposent de catégoriser la participation à la conception en trois types :

1. La conception *pour* les gens : seul·e·s les concepteur·rice·s professionnel·le·s agissent et contrôlent le processus de design. Les gens sont considérés comme des sujet·te·s passif·ve·s.
2. La conception *avec* les gens : les concepteur·rice·s partagent avec les personnes intéressées par le projet les actions de conception tout en gardant le contrôle sur le processus. Les gens sont actifs dans la conception.
3. La conception *par* les gens : les gens peuvent contrôler le processus de conception, ils deviennent « des collaborateur·rice·s et des concepteur·rice·s créatif·ve·s » (p. 72) au côté des designeur·e·s qui leur cèdent alors leur « pouvoir ».

Cette catégorisation est une représentation graduelle de la répartition du pouvoir de conception – et de décision – dans les projets. Elle va de l'absence du partage de pouvoir à sa cession, en passant par un entre-deux où les gens participent à générer des idées, sous le contrôle des concepteur·rice·s. À mesure que les approches centrées-utilisateur·rice·s se formalisent, la participation des acteur·rice·s concerné·e·s par un projet, autres que les designeur·e·s, devient un point de discussion croissant dans la littérature.

1. C'est nous qui soulignons

### 1.2.1. Les différentes formes de participation

En effet, si au commencement le design participatif s'intéressait essentiellement à la gouvernance du design (DePaula, 2004) pour créer les conditions politiques qui permettent de démocratiser la conception sur le lieu de travail, Rogério DePaula montre que celui-ci évolue progressivement vers

> une compréhension approfondie de la nature de la participation et le développement de méthodes et de techniques pour favoriser la participation des utilisateur·rice·s aux premiers stades de la conception, à savoir la co-conception et la co-évolution des artefacts informatiques. (p. 162).

De leur côté, Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers (2008) observent que la participation, quel que soit son niveau, peut avoir lieu à différents moments du processus de conception. Selon les deux auteur·rice·s la « participation au moment de la génération d'idées » (p. 9) est un espace-temps important pour la participation des utilisateur·rice·s et des expert·e·s à la conception car il s'agit du moment où le pouvoir de conception peut être le plus remis en jeu. Toutefois, Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers remarquent que « la participation au moment de la décision » est « de plus en plus investie par les chercheur·e·s et les praticien·ne·s » (p. 9).

Ces discussions portées sur les méthodes et sur les moments de la participation viennent dessiner ses contours. En étudiant la façon dont est définie la participation dans les articles présentés à la *Participatory*

*Design Conference* entre 2002 et 2012, Kim Halskov et Nicolai Brodersen Hansen (2014) notent que :

1. la participation est définie le plus souvent implicitement, il n'y a pas de définition claire donnée dans ces articles ;
2. elle est caractérisée par le fait d'adresser les points de vue des utilisateur·rice·s ;
3. et le plus souvent qualifiée d'échange de connaissance entre les concepteur·rice·s et les expert·e·s concerné·e·s par le projet.

De leur côté, Peter Börjesson et al. (2018) rappellent que la taxonomie des processus de conception participatifs réalisée par Michael Muller et al. (1993) montre qu'il existe plusieurs façons de considérer la participation à la conception : (1) le·la designeur·e participe aux activités de l'utilisateur·rice ou (2) l'utilisateur·rice participe aux activités de conception. Ces chercheur·e·s proposent une vision de la participation reliée à l'activité, qu'elle soit de conception (dans l'espace du·de la designeur·e) ou d'une autre nature (dans l'espace du·de la concerné·e – de l'expert·e). John Vines et al. (2013) montrent que dans la communauté de recherche en Interactions Humain Machine (IHM), le concept de participation est employé pour décrire plusieurs choses : de « l'implication de personnes dans un processus de conception » (p. 429), à « la collecte d'idées et de références pour informer la conception » (p. 429), ou encore aux « manières de distribuer le processus de décision au sein d'organisations ou de communautés » (p. 429). De leur point de vue, Finn Kensing et Jeanette Blomberg (1998) résument la participation à deux formes :

1. *une participation passive* où les utilisateur·rice·s et les expert·e·s sont positionné·e·s en ressources pour le design (Bjögvinsson et

al., 2012). Il·elle·s partagent leurs compétences et expériences propres pour nourrir la conception mais n'ont pas de prise sur l'acte de conception même. Cette posture correspond, pour Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers (2008), à l'approche de conception centrée-utilisateur·rice où ceux·celles-ci, ainsi que les chercheur·e·s et designeur·e·s ont des rôles bien distincts et distants les un·e·s des autres :

- l'utilisateur·rice est un·e sujet·t·e d'étude passif·ve situé·e à distance que l'on observe, écoute, et tente de comprendre sans l'impliquer dans quelque décision ou proposition qui soit durant le projet ;
- le·la chercheur·e mène l'étude et construit un rapport qu'il remet au·à la designeur·e ;
- le·la designeur·e conçoit seul·e.

2. *une participation active* où les utilisateur·rice·s ou expert·e·s sont reconnu·e·s pour leurs qualités propres et sont appelés·e·s à contribuer de façon effective au projet en participant, entre autre, à l'analyse des besoins et des possibilités, à la conception de prototype, et au processus d'implémentation du projet. Dans les pratiques de conception préférant s'adjectiver du terme « collaboratif » plutôt que de celui de « participatif », c'est cette posture active qui est défendue. Les rôles des participant·e·s changent par rapport à ceux que l'on rencontre dans les approches centrées-utilisateur·rice (Sanders & Stappers, 2008). Dans le co-design, la frontière entre les rôles des utilisateur·rice·s, des chercheur·e·s et des designeur·e·s est mouvante, il y a une hybridation des rôles. Les parties prenantes susceptibles d'être touchées de près ou de loin par le projet sont impliquées en

> qualité « d'expert·e·s de leur propre expérience et jouent une part importante dans le développement de connaissances, la génération d'idées et le développement de concepts » (Sanders & Stappers, 2008, p. 12).

Nous retenons de ces diverses définitions de la participation que chacune d'elles cherche finalement d'une manière ou d'une autre à caractériser le degré d'agentivité qu'a chacun·e des acteur·rice·s dans les processus de conception, designeur·e·s compris·e·s. A ce sujet, s'appuyant sur la notion de participation en art, et plus particulièrement sur les performances interactives, John Vines et al. montrent que la notion de participation est toute relative dans la mesure où les participant·e·s n'ont de pouvoir que sur certaines variables prédéfinies par l'artiste – le·la chercheur·e ou le·la designeur·e dans notre cas. En regardant les choses sous cet angle il est possible de comprendre que si l'œuvre collaborative - ou l'atelier participatif - ne saurait se passer de la participation des utilisateur·rice·s, il ne faut pas oublier que ses organisateur·rice·s qui sont aussi des participant·e·s (chercheur·e·s ou designeur·e·s) ont leurs propres expertises et horizons d'attentes (Gadamer, 1960/1996) à l'égard du projet participatif, et que ce sont eux·elles qui maîtrisent les paramètres du processus. Ainsi donc, la redistribution des rôles et la délégation de l'agentivité que nous avons abordées plus haut restent circonscrites à la volonté de l'organisateur·rice qui détermine et dose le type de pouvoir qu'il·elle accepte de donner à l'utilisateur·rice dans l'ensemble du processus.

Nous comprenons ainsi qu'en adoptant telle ou telle définition de la participation, designeur·e·s et chercheur·e·s délimitent les modalités d'agir des participant·e·s suivant le moment du processus. Ce faisant, il·elle·s établissent des règles qui modifient la conduite de projet «

classique » en design. À ce sujet, Yanki Lee (2008) observe que c'est autour d'une même posture tournée vers la « participation au design » que se rencontre cet ensemble de pratiques qui tentent de « changer la nature du jeu » (p. 32) de conception. Ainsi, pour la chercheure, le design participatif correspond seulement à « l'une des règles permettant de contrôler le jeu de conception » (p. 32). Adopter un regard plus macro sur les pratiques permet, selon elle, de comprendre cette attitude dans ce qu'elle décompose et recompose des conduites de projet à travers les pratiques centrées sur la participation des concerné·e·s à la conception.

## 1.3. Objectifs et bénéfices

Avant de nous intéresser plus en détail aux changements qu'engage la participation des utilisateur·rice·s et des parties prenantes dans la conduite de projet de conception (Vial, 2014), nous proposons de faire une brève présentation de ses principaux objectifs et bénéfices rapportés dans la littérature.

### 1.3.1. L'ouverture d'un espace de réflexion sur l'existant et l'encouragement au changement.

John Vines et al. (2013) lui reconnaissent trois buts principaux : (1) partager le pouvoir avec les parties prenantes, (2) partager leur expertise et (3) les encourager au changement. Nous avons abordé la question du partage de l'expertise et du pouvoir un peu plus haut lorsque nous nous sommes intéressée aux motivations historiques, sociales et techniques, des approches centrées sur la participation. L'objectif de ce changement découle des deux premiers points : derrière la participation des utilisateur·rice·s, la reconnaissance et la valorisation de leur expertise, il s'agit d'aider les participant·e·s à avoir une réflexion sur leur propre pratique (DePaula, 2004) ou existence, de telle sorte qu'il·elle·s puissent considérer des alternatives qu'il·elle·s ne se représentaient pas avant d'être pris dans le processus de conception (Vines et al., 2013). Pour Yanki Lee (2008), il s'agit d'« inciter les participant·e·s à prendre conscience de leur milieu de vie » (p. 40), et ce faisant de rendre possible un changement localisé (Light, 2010). Discuter d'alternatives possibles aux habitudes des utilisateur·e·s est ainsi une façon d'encourager le changement des personnes impliquées, mais John Vines et al. rendent également compte du fait que le design participatif peut servir à ouvrir une discussion plus générale, avec les industries et les institutions. Dans ce cas, divers artefacts résultant du processus collaboratif peuvent servir d'objets intermédiaires pour rendre compte des points de vue de certains groupes d'utilisateur·rice·s et initier un changement plus large.

### 1.3.2. L'ouverture d'un espace local de dialogue et de collaboration pratique qui peut rayonner

au-delà des limites du projet.

Par ailleurs, les approches collaboratives et participatives cherchent à ouvrir un espace communication entre les diverses parties prenantes en encourageant leur collaboration (Martin, 2021 ; Manzini, 2014, 2019) à l'aide d'outils et de méthodes adéquats. Il s'agit à la fois de favoriser et d'améliorer la communication entre les individu·e·s (Muller, 2002), mais également entre les disciplines (Burns et al., 2006) en conciliant les perspectives des diverses parties prenantes (Hornecker et al., 2006). Pour Deni Ho et Yanki Lee (2012) l'ouverture de ces espaces de communication résulte d'un « arrangement plus démocratique dans le domaine social du design, qui est similaire à la notion de Wegerif (2007) d'ouverture et de maintien d'un « espace de dialogue » pour la co-construction d'une nouvelle compréhension. » (p. 73). Ce dernier génère et favorise en effet une forme de transversalité dans le collectif réuni autour d'un projet, mais peut également rayonner au-delà de ses frontières locales (Martin, 2021), par exemple par le réemploi et l'adaptation d'outils collaboratifs dans d'autres espaces de pratique.

### 1.3.3. L'adéquation des artefacts aux besoins des premier·ère·s concerné·e·s et l'accroissement de leur raison d'être

De leur côté, Kim Halskov et Nicolai Brodersen Hansen (2014) observent que les pratiques centrées sur la participation des gens se rejoignent autour d'un objectif principal : celui de concevoir des

produits et des services qui améliorent la vie des gens. Les praticien·ne·s et les chercheur·e·s en design sont ainsi animé·e·s par un souci de concevoir au profit des personnes identifiées comme premières concernées par l'artefact, le service, l'espace, etc.

De fait, dès les débuts du design participatif, Finn Kensing et Jeanette Blomberg (1998) déclarent que le fait de faire participer les utilisateur·rice·s visé·e·s par le projet de conception est « une des conditions préalables d'un bon design » (p. 172). Le chercheur et la chercheure observent que le fait de « faire de la place aux compétences, aux expériences et aux intérêts des travailleur·euse·s dans la conception de systèmes augmente la probabilité que ces systèmes soient utiles et bien intégrés dans les pratiques de travail de l'organisation » (p. 172). En plus de cette bonne intégration, Marc Steen et al. (2011) montrent qu'il y a également un objectif de satisfaction des utilisateur·rice·s à travers l'ajustement des productions à leurs besoins véritables (Alam, 2002 ; Kujala, 2003) et la recherche de réponses adaptées à leur problème. Dans son étude sur l'impulsion d'une dynamique de conception collaborative dans les politiques publiques, Alice Martin (2021) rejoint cette vision en observant que les solutions qui ont été développées collectivement répondent mieux aux attentes et aux besoins des parties engagées dans le projet (Bason, 2010). La chercheure constate ainsi que « [l]es solutions coconstruites sont plus adaptées » (p. 66).

De plus, dans l'éditorial du numéro spécial de la revue CoDesign intitulé « Design et Émotion », Pieter Desmet et Pieter Jan Stappers (2011) déclarent que le co-design « stimule la création d'expériences riches et dynamiques qui renforcent la raison d'être du produit » (p. 62) ou service. Rachael Luck (2003) synthétise ce bénéfice en expliquant que « [l]e processus social de conception participative et de dialogue sur la conception a permis le transfert des connaissances des

utilisateur·rice·s aux concepteur·rice·s qui peuvent être en mesure d'utiliser ces connaissances au profit des utilisateur·rice·s » (p. 534).

### 1.3.4. L'appropriation et la pérennisation des résultats dans le temps dans les organisations et sur le marché

Pour Alice Martin (2021), le passage à la posture active d'expert·e-participant·e encouragé par le co-design et le renforcement de la raison d'être des productions que nous avons évoqué ci-dessus, donne lieu à « une meilleure appropriation des solutions développées afin de faciliter leur mise en œuvre par la suite » (p. 63) au sein de l'organisation. L'auteure ajoute également que l'implication des décideur·euse·s (dans son cas, les élu·e·s et partenaires institutionnels) les amène à moins contester la légitimité des propositions générées « dès lors qu'ils ont été impliqués dans la conception et qu'ils ont pu s'exprimer et comprendre la trajectoire des idées » (p. 66) durant toute la durée du projet. Cela est déterminant pour la survie du projet, son déploiement et son développement futur. Par ailleurs, Marc Steen et al. (2011) relèvent dans la littérature que le co-design entraîne une meilleure diffusion et acceptation des produits et services qui arrivent sur le marché (Alam, 2002), qu'ils génèrent plus de loyauté de la part des clients·e·s (Roser & Samson, 2009) et plus largement permettent d'améliorer la relation à long terme entre ceux et celles qui proposent un service ou un produit et leurs utilisateur·rice·s (Alam, 2002).

### 1.3.5. L'accélération des prises de décision et la réduction du temps de développement

Par ailleurs, sur un plan pragmatique, Marc Steen et al. (2011) relèvent que pour Ian Alam (2002) le co-design permet de réduire le temps de développement des services ou des artefacts résultant du processus de co-conception. Ils notent également que Thorsten Roser et Alain Samson (2009) observent une amélioration de la qualité et de la rapidité des prises de décisions concernant les idées à conserver et de leur développement futur.

# Conclusion du chapitre 01.

Notre premier chapitre nous permet de saisir le contexte et les mouvements qui ont influencé l'émergence des pratiques de conception tournées vers la participation des utilisateur·rice·s et des parties prenantes. La littérature situe en effet l'origine de ce champ du design autour de deux pratiques parallèles : le design participatif qui naît dans les pays scandinaves et le design centrée-utilisateur·rice, en Amérique du Nord. Nous avons vu que l'une et l'autre questionnent la légitimité du.de la concepteur·rice à concevoir pour autrui. Le champ hérite des motivations portées par ces deux pratiques : 1) sociale ou politique, en quête de démocratie au travail et 2) pragmatique et technique, avec la reconnaissance de l'expertise des utilisateur·rice·s et de leur capacité à être des ressources pour la conception. Ces motivations sont elles-mêmes influencées par un changement de paradigme dans les sciences humaines et sociales. Le mouvement cognitiviste qui appelle de nouvelles postures et méthodes pour observer et comprendre les pratiques humaines, contribue à une redéfinition des modes conception.

Nous avons également constaté qu'il existe plusieurs acceptions de la notion de participation dans la littérature et comment chacune d'entre elles influe sur la pratique. Que ce soit *pour, avec* ou *par* les gens, les modèles se rejoignent autour de la question de ce que nous avons proposé d'appeler les « concern·é·e·s » et de leur implication à différents degrés et à différents moments du processus de conception.

Nous avons enfin fait état des objectifs et bénéfices principaux identifiés par les chercheur·e·s et les praticien·ne·s que nous avons pu relever. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons surtout souhaité rendre compte des courants globaux sur lesquels se fonde cette nouvelle « attitude » de la conception.

Première partie

Chapitre 02.

# Participation au design : une transformation des conduites de projet en design

Première partie

## Chapitre 02.

# Participation au design : une transformation des conduites de projet en design

Notre premier chapitre s'intéresse au cadre général dans lequel émerge, et par lequel se construit, se développe, une nouvelle « attitude » de conception et de nouveaux modèles de design motivés par l'implication des concern·é·e·s dans le processus. Nous souhaitons maintenant nous intéresser plus en détail à ce que cette nouvelle attitude du design, centrée sur la participation des concerné·e·s, change aux conduites de projets « traditionnelles » de la conception. Celles que distinguent Alain Findeli et Rabah Bousbaci, qui reposent sur des modèles davantage tournées vers l'objet et le processus de conception.

## 2.1. Effacer la frontière concepteur·rice-utilisateur·rice

Les conduites de projet orientées vers la participation, quelle

qu'en soit la modalité, modifient le jeu de la conception en effaçant la frontière qui existe entre concepteur·rice·s et utilisateur·rice·s (DePaula, 2004). Cet aplatissement de la frontière entre les deux mondes est motivé, comme nous l'avons vu au début de notre état de l'art, par une ambition démocratique de partage du pouvoir de décision. Pour Rachael Luck (2003), le design participatif permet aux acteur.rice·s d'avoir une influence « symétrique » sur les résultats du projet, en leur octroyant un pouvoir égal. Ceci est sous-tendu par le principe démocratique qui donne à chaque participant·e la possibilité de s'exprimer et d'influencer le résultat du projet symétriquement. Pour Manuel Zacklad (2017) le but de cette symétrisation des rôles des participant·e·s non initié·e·s au design et des designeur·e·s est de générer des idées grâce à la confrontation de leur point de vue – des altérités.

Depuis les débuts du design participatif et notamment depuis son émergence au sein du *Co-operative design movement* scandinave, les utilisateur·rice·s sont perçu·e·s comme des personnes à qui l'on aurait enlevé tout pouvoir de décision et d'action (Vines et al., 2013 ; Ehn, 1993). Or, les membres du mouvement de design collaboratif considèrent les utilisateur·rice·s comme les principaux·ales concerné·e·s et souhaitent leur redonner voix et pouvoir de décision dans les changements qui les toucheront les premier·ère·s (Ehn, 1993 ; Korpela et al., 1998 ; Björgvinsson et al., 2012). On assiste donc à ce que démontrent Chiara Del Gaudio et al. (2016) : une délégation de l'agentivité des concepteur·rice·s dans le processus de participation au design. Les chercheur·e·s décrivent l'agentivité en s'appuyant sur les travaux d'Anthony Giddens (1984) qui la définit comme étant à la fois la capacité et la possibilité d'action qu'a un·e acteur·rice dans un contexte donné. Celles-ci « sont déterminées par le pouvoir exercé par d'autres acteur·rice·s. Cela signifie que dans une dynamique de délégation – qui implique transfert et exercice du pouvoir – celui·celle qui reçoit le pouvoir peut modifier les possibilités

d'action de celui qui délègue » (p. 56). En ce sens, Chiara Del Gaudio et al. montrent qu'il existe un rapport d'influence réciproque. D'un côté, le·la concepteur·rice relâche une partie de son pouvoir d'action dans le processus de co-conception, et de l'autre, le·la participant·e peut lui·elle aussi déléguer une partie de son pouvoir au·à la concepteur·rice.

C'est donc tout d'abord le fait de reconnaître l'expertise particulière des utilisateur·rice·s (Sanders & Stappers, 2008) qui permet de faire basculer la relation entre ces deux mondes : celui de la conception et celui de la pratique quotidienne. Ce dernier est considéré comme un territoire d'expertises à part entière, lesquelles sont partagées par les personnes qui y évoluent et qu'il faut comprendre pour leur apporter des réponses appropriées. Comme nous l'avons écrit plus haut, le postulat de base de ces pratiques centrées acteur·rice·s est que les utilisateur·rice·s possèdent des connaissances que les designeur·e·s ne peuvent inventer. Ces connaissances sont souvent décrites comme tacites (Luck, 2003 ; Björgvinsson et al., 2012) et ne sont, selon John Vines et al. (2013), partageables que de façon intersubjective avec les concepteur·rice·s et les autres parties prenantes associé·e·s au projet. C'est pourquoi dès les premiers développements des pratiques participatives dans le milieu professionnel, Finn Kensing et Jeanette Blomberg (1998) défendent qu'un « bon design » dépend de la rencontre entre concepteur·rice·s et utilisateur·rice·s. La chercheure et le chercheur déclarent ainsi que

> […] les professionnel·le·s de la conception ont besoin de connaître le contexte d'utilisation réel et les travailleur·euse·s doivent connaître les options technologiques possibles. La position épistémologique du [design participatif] est que ces types de connaissances sont développés le plus efficacement grâce à une coopération active entre les travailleur·euse·s (et de plus en plus d'autres membres de l'organisation) et les concepteur·rice·s dans le cadre de

projets de conception spécifiques. (p. 172)

Avec cette rencontre, les approches de conception tournées vers la participation renversent d'une certaine manière deux mondes l'un dans l'autre. Pour Rogério Depaula (2004) en effet, si les observations de terrain en direct ou celles enregistrées peuvent aider les designeur·e·s à « comprendre les nuances des pratiques quotidiennes des utilisateur·rice·s » (p. 162), les activités de conception participatives permettent aux utilisateur·rice·s de « prendre une part active à la conception technique » (p. 162). On se trouve alors dans un processus mutuel d'échange de connaissances (Steen et al., 2011) entre les professionnel·le·s de la conception et les utilisateur·rice·s et parties prenantes expertes (Muller & Druin, 2012 ; Roser & Samson, 2009).

Ce transfert mutuel de connaissance est pour Rachael Luck (2003) la première raison qui pousse à choisir l'une ou l'autre des approches de design tournées vers la participation des gens. Il s'agit alors de réduire l'écart à travers un apprentissage mutuel qui s'appuie sur la « réflexion dans l'action » collective (Simonsen & Robertson, 2012 ; Halskov & Hansen, 2014). Celle-ci nécessite l'élaboration de méthodes et d'outils spécifiques qui permettent aux concepteur·rice·s de se saisir des connaissances tacites et de l'expertise des utilisateur·rice·s et des autres parties prenantes, et inversement à ceux·celles-ci de se saisir des connaissances de conception des designeur·e·s (Lee, 2008). Nous revenons sur ces méthodes et outils dans la dernière partie de notre état de l'art.

## 2.2. Déconstruire le génie individuel pour faire place au génie collectif

Cet effacement de la frontière entre les pratiques de conception et les pratiques quotidiennes des concerné·e·s favorise le démembrement de la figure du génie créateur capable d'inventer à partir de rien.

Pour de nombreux·ses chercheur·e·s, les approches collaboratives de conception donnent forme à un ensemble, nommé collectif, qui rassemble des acteur·rice·s hétérogènes en instaurant un cadre de confiance mutuelle entre eux·elles (DePaula, 2004 ; Darras, 2017 ; Martin, 2021 ; Deni, 2021). À ce sujet, Alice Martin (2021) observe par exemple qu'un changement de posture chez les acteur·rice·s s'opère lorsque le collectif se constitue, allant de la défiance individuelle à la confiance collective. S'appuyant sur Michela Deni (2021), la chercheur·e explique que « [l]e fait de devenir un collectif est l'une des étapes de l'appropriation d'un projet en design par les usager·ère·s, qui se reconnaissent alors comme parties prenantes dans un même projet » (p. 67). Ce devenir collectif permet de transformer les possibilités d'agir des participant·e·s (Ansell & Torfing, 2014) et ouvre la voie à l'émergence du génie collectif dont parle Bernard Darras (2017).

Les approches de design tournées vers la participation des concerné·e·s permettent, selon lui, de « créer une ambiance coopérative propice à l'émergence du génie collectif » (p. 148). Celui-ci émane de la situation collective en même temps qu'il donne naissance au dépassement individuel des participant·e·s. Le design participatif ou le design coopératif, permettent ainsi de déconstruire la figure du·de la

génie créateur·rice individuel·le, déconnectée de son milieu. Le chercheur déclare que

> [l]'invention du type social de l'artiste comme créateur[·trice] unique, singulier[·ière], solitaire et génial[·le] est le produit de ce rejet de la codétermination et de la coévolution, [que, dit-il], Jakob Von Uexküll (1956 -1984) avait dénoncées et que les sociologues relationnistes et interactionnistes de Howard Becker (1988) à Keith Sawyer (2008) ont amplement critiquées en étudiant, les processus de transformation, de changement et de création qui sont à l'œuvre entre les producteur[trice·]s et porteur[·euse·]s de signification et les utilisateur[·rice·]s de signification. » (p. 146).

Le chercheur considère alors que ces approches s'inscrivent dans la théorie de l'acteur-réseau (Latour, Akrich, Callon) où l'acte de création est produit en relation avec le milieu dans lequel il émerge, et sur lequel il agit. Il conclut en disant que « l'expérience concrète du codesign créatif se heurte de plein fouet avec ce système de valeur du génie créatif individuel dont disposeraient les uns et dont ne disposeraient pas les autres » (p. 147).

Il s'agit alors de reconnaître que l'acte d'invention, de création n'est pas l'apanage de quelques génies dans le monde mais qu'il s'agit d'un ensemble de compétences et de dispositions qui peuvent être partagées dans un collectif. Ce faisant, les conduites de projets participatifs ou collaboratifs transforment, redistribuent et créent des rôles spécifiques et des fonctions particulières auxquels nous souhaitons nous intéresser désormais.

## 2.3. Redistribuer les rôles et créer de nouvelles fonctions

Comme nous l'avons noté précédemment, l'une des dimensions-clés des approches de conception collaboratives et participatives est de permettre la rencontre d'altérités expertes au cours de projets complexes. La participation active des parties prenantes qui dépend de cette redistribution réciproque de leur agentivité propre donne matière à créer de nouveaux rôles et de nouvelles fonctions. Ce partage de l'agir et l'effacement de la frontière entre concepteur·rice·s et utilisateur·rice·s ne mènent pas à la disparition des expertises de chacun·e des participant·e·s mais à leur sublimation (Sanders & Stappers, 2008). En encourageant les frottements entre ces altérités, les processus de conception tournés vers la participation enrichissent la palette des rôles que peuvent tenir, consciemment ou non, les différent·e·s personnes ou groupes de personnes dans le projet.

La littérature fait état du fait que les designeur·e·s passent du rôle d'expert·e de la création, de « génie de la création » (Darras, 2017), à celui d'animateur·rice, de médiateur·rice ou de facilitateur·rice (Krippendorff, 2005 ; Thackara, 2006) de « génie collectif » (Darras, 2017). Ce faisant, pour Abrassart et al. (2015) le·la designeur·e passe de la figure de l'enquêteur·rice qui cherche à élucider un problème pour autrui à celle de socio-designeur·e, qui explore l'inconnu avec les autres. L'autorité de conception – l'auctorialité (Foucault, 1969) – est ainsi distribuée parmi l'ensemble des participant·e·s. La tâche du·de la designeur·e revient ainsi à :

1. *Encourager et faciliter la pensée générative des non-*

*concepteur·rice·s professionnel·le·s*. En effet, les pratiques de conception participatives ou coopératives postulent que chacun·e peut être créatif·ve à l'aide des bons outils. À ce sujet, des auteur·rice·s comme Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers (2008) ou encore Eva Brandt et Mette Agger Eriksen (2010) déclarent que les designeur·e·s et/ou les chercheur·e·s (qui peuvent ne faire qu'un) ont pour fonction d'accompagner les parties prenantes dans la génération de connaissances, d'idées et de concepts en leur fournissant des outils adéquats. Grâce à leur formation à penser visuellement, à conduire des processus créatifs, à faire émerger des informations manquantes et à prendre des décisions malgré des situations d'incertitude, les designeur·e·s ont désormais pour tâche d'imaginer ces outils de pensée générative (generative design thinking) pour aider les non-designeur·e·s à s'exprimer de façon créative. Pour Elizabeth Sanders et Jan Pieter Stappers (2008), les designeur·e·s et/ou les chercheur·e·s en co-conception doivent remplir quatre fonctions relatives aux quatre niveaux de créativité (Sanders, 2006) que l'on peut trouver chez les participant·e·s :

- La première fonction consiste à diriger les personnes qui souhaitent accomplir quelque chose de concret. Par exemple, classer ses dossiers de bureaux et organiser son espace de travail.
- La deuxième fonction est celle de guider ceux·celles qui veulent s'approprier un existant pour en faire quelque chose de personnel. Par exemple, personnaliser son fauteuil de bureau.
- La troisième réclame du·de la designeur·e qu'il·elle fournisse un support et une structure claire à celles et ceux qui

souhaitent fabriquer de leurs mains quelque chose. Par exemple, fabriquer son bureau à partir de plans de conception.

- La quatrième fonction consiste à offrir une page blanche aux personnes qui veulent inventer. Par exemple, imaginer un nouvel espace de travail.

Il s'agit alors pour les designeur·e·s d'être capables de mesurer le niveau de créativité des participant·e·s pour leur permettre de mobiliser au mieux leurs expériences singulières et de mettre en application leurs connaissances afin de les amener à explorer les possibilités qu'offre le projet auquel il·elle·s participent (Grønbæk et al., 1997). Ce rôle de facilitateur·rice consiste ainsi à « encourager les clients à s'impliquer de façon créative dans la conception » (Lee, 2008, p. 37) en les amenant progressivement, via des outils, dans le domaine de la collaboration (*realm of collaboration*) qui est à l'intersection entre le monde abstrait où les expert·e·s du design travaillent et le monde concret où les gens vivent.

2. *Émanciper les participant·e·s.* En amenant les gens dans cet entre-deux, le rôle de « facilitateur·rice de conception » (*design facilitor*) permet d'émanciper les gens (Lee, 2008). Cette émancipation procède notamment du fait qu'un transfert de connaissance de conception est opéré par les concepteur·rice·s. Ce faisant, les participant·e·s sont transformé·e·s en « co-designeur·e·s » (Berger & Piller, 2003 ; Konrad & Bakker, 2018).

3. *Faire émerger une dynamique de groupe générative et entretenir la symétrie d'agentivité des acteur·rice·s* : Pour Darras (2017), le rôle d'animateur·rice ou de médiateur·rice tient au fait «

d'entretenir non seulement une bonne dynamique de groupe, mais de veiller en douceur à ce que des verticalités et des hiérarchies ne se reconstituent pas dans les processus de communication et de création collective, horizontale et démocratique » (p. 150). L'auteur montre ainsi que la tâche des designeur·e·s est de générer la dynamique créative du groupe en acceptant de s'effacer en tant qu'auteur·rice individuel·le.

4. *Encourager de nouvelles relations entre les acteur·rice·s.* Au-delà de la création et de l'entretien de la dynamique de groupe à l'œuvre au sein des processus de co-conception, Christian Dindler et Ole Sejer Iversen (2014) suggèrent que les designeur·e·s y ont acquis une certaine expertise relationnelle qu'il·elle·s « exercent en travaillant consciemment à l'établissement et à la transformation des relations personnelles et professionnelles » des participant·e·s. Cette expertise relationnelle est vue comme une compétence agentive des designeur·e·s qui, au cours de processus collaboratif, ne travaillent pas seulement à la production d'artefacts, mais également à la construction de relations pérennes qui pourront renforcer leur développement, leur survie et leur transformation future. Cette fonction correspond à ce que décrit Manuel Zacklad (2017) de la posture du·de la *designeur·e de relation*. Pour lui, « l'engagement des acteur[·trice·]s est la finalité de l'intervention » (sans page) du·de la concepteur·rice. Le chercheur ajoute :

> En effet, qu'il[·elle] se spécialise dans la génération d'idées dans les phases amont du projet ou qu'il[·elle] cherche à provoquer la coopération de parties-prenantes *a priori* peu enclines à partager ou ayant du mal à se comprendre, sa compétence ne s'exerce que secondairement sur les artefacts à produire. (Sans

page)

5. *Créer des agencements socio-design qui permettent l'exploration d'inconnus*. Par ailleurs, pour Abrassart et al. (2015), le co-design met en jeu un nouveau type d'acteur·rice qui ne correspond plus à la seule figure de l'enquêteur·rice qui cherche seul·e à élucider un problème. La figure impliquée – celle de « socio-designeur·e » qui a pour mission « de concevoir, de « designer » des mondes possibles » (p. 121) se doit donc « d'intervenir explicitement au sein d'une dynamique collective pour provoquer des explorations divergentes » (p. 121). Dans le co-design, « il s'agit de concevoir des scénarios d'agencements « socio-design » inconnus qui donnent du sens à un point de départ problématique » (p. 122). Ce rôle de socio-designeur·e réclame des concepteur·rice·s qu'il·elle·s garantissent qu'une vision élargie de la situation problématique soit maintenue le plus longtemps possible (Sanders & Stappers, 2008) pour soutenir l'exploration d'inconnus.

Si le rôle des concepteur·rice·s ou des chercheur·e·s en design change, il en va de même pour celui des utilisateur·rice·s finaux·ales. Les processus participatifs, coopératifs ou collaboratifs tendent en effet à dépasser le rôle chimérique tenu par l'« utilisateur·rice final·e imaginé·e » (*imagined end-user*) (Taffe, 2015) construit par le·la designeur·e. Ces approches tentent également de s'affranchir de la figure de « l'utilisateur·rice finale » instituée dans le modèle de conception centrée-utilisateur·rice. Celle-ci est critiquée car elle découle d'un rôle affecté implicitement aux participant·e·s (Bannon, 1991). À ce sujet, John Vines et al. (2013), s'appuyant sur Johan Redström (2006) montrent que cette figure prédétermine le statut des participant·e·s en leur octroyant par défaut le rôle d'utilisateur·rice final·e. Les auteur·rice·s observent que celui-ci réclame d'eux·elles une certaine posture durant les ateliers qui,

en conséquence, amène divers biais d'interprétation de la part des concepteur·rice·s et des chercheur·e·s présent·e·s. Selon Liam Bannon (1991), ce rôle n'encourage pas les designeur·e·s à comprendre que le point de vue des participant·e·s peut être tout à fait différent du leur.

Comme le montre Annie Gentès (2017), s'il est impossible de définir unanimement ce qu'est un·e utilisateur·rice entre les différentes disciplines investies dans des démarches de co-conception (ergonomie, IHM, design, ingénierie, etc.), on peut néanmoins l'appréhender comme une figure mouvante définie à la fois par ses activités, mais également par ses ressentis, son inscription dans un contexte, etc. Dans les approches centrées sur la participation active des gens à la conception, l'utilisateur·rice figure ainsi l'expert·e de son quotidien capable de contribuer à la conception à son niveau (cf. les quatre niveaux de créativité exposés plus haut). Il·elle montre et exprime ce qu'il·elle sait faire, ce dont il·elle a besoin, ce qui l'intéresse, etc. L'attention est alors portée sur ces activités : l'utilisateur·rice est celui·celle qui effectue des tâches spécifiques qu'il s'agit de comprendre. Ce faisant, il·elle participe à l'amélioration de son quotidien.

La littérature en marketing, fait également référence au rôle « d'utilisateur·rice principale » (*lead user*) qui correspond à des utilisateur·rice·s qui sont « en avance sur une tendance importante du marché » (Schreier & Prügl, 2008, p. 332) et qui ont des attentes importantes en termes d'innovation. Leur participation permet ainsi d'explorer et de donner forme à des produits et services innovants et séduisants pour un groupe plus large (von Hippel, 1986). Leur fonction est donc de représenter d'autres groupes d'utilisateur·rice·s (Taffe, 2015) susceptibles d'être touché·e·s par le projet. Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers (2008) se montrent pourtant critiques de cette vision issue du monde des affaires qui, selon la chercheure et le chercheur,

> […] limitent la participation au processus de conception à un groupe de personnes d'élite et très soigneusement sélectionnées. [Alors qu'il] n'est pas encore clair si ces groupes d'élite de personnes peuvent représenter et parler au nom de la majorité des personnes qui utiliseront réellement les biens et services qui sont conçus et développés. (p. 9)

Or, pour Elizabeth Sanders et Pieter Jan Stappers, adopter une démarche de conception participative ou de co-création permet de reconnaître que toute personne peut être créative. Chacun·e peut ainsi devenir co-designeur·e. Cette posture réfute la figure de l'expert·e telle que l'envisage le monde des affaires pour, au contraire, légitimer l'expertise singulière que chaque individu·e possède. Pour la chercheure et le chercheur, peut devenir co-designeur·e, celui·celle qui a atteint un certain niveau de créativité, lequel est influencé par son degré d'expertise et d'appétence pour un sujet.

Nous venons d'exposer des rôles construits dans l'activité de participation au design. Cependant, John Vines et al. (2013) montrent que cette notion de participation se limite à la notion d'action. Par exemple, en IHM l'inaction n'est pas prise en compte comme un élément de la co-conception. En faisant un parallèle avec les médias participatifs, les chercheur·e·s rendent compte du fait qu'un certain nombre d'acteur·rice·s sont oublié·e·s. Seules les personnes actives sont considérées comme participantes au projet, alors qu'autour de ce projet gravite un nombre de personnes inactives qui pourtant participent à la génération de celui-ci. Il y a notamment ceux qui ont un rôle de « spectateur·rice » qui contribuent, même passivement, à influencer les choix de conception. Les chercheur·e·s expliquent ainsi que « [l]es utilisateur·rice·s peuvent participer de manière consciente, involontaire,

comme un·e spectateur·rice, en tant que commentateur·rice réflexif·ve ou en tant que créateur·rice qui guide la participation des autres. » (p. 433). Ces rôles ont tous cours en même temps, il n'existe pas de projet sans spectateur·rice, sans participant·e ni sans créateur·rice, aussi défendent-ils l'idée d'en avoir conscience pour comprendre que les utilisateur·rice·s impliqué·e·s sont ceux·celles qui ont *envie* de participer mais qui ne représentent pas l'ensemble des groupes concernés. John Vines et al. encouragent de garder à l'esprit qu'un ensemble d'acteur·rice·s oublié·e·s sont pourtant bien présent·e·s hors du champ de la participation, et qu'il·elle·s jouent aussi un rôle dans la conception.

L'ensemble des personnes ou groupes de personnes impliquées dans un projet participatif ou collaboratif, peuvent enfin être identifiées comme des « parties prenantes », bien que ce rôle n'ait pas fait l'objet d'une définition claire dans la littérature sur la participation à la conception. On peut cependant s'appuyer sur le travail de Claudia Pahl-Wostl (2002) qui s'intéresse au design de politique publique axé sur les parties prenantes pour comprendre le sens de ce rôle. Parmi le grand nombre de définitions existantes, l'auteure estime que la plus appropriée est celle de Jessica Glicken (2000) qui explique qu'« [u]ne partie prenante est un·e individu·e ou un groupe influencé·e par – et ayant la capacité d'avoir un impact significatif (directement ou indirectement) sur – le domaine d'intérêt actuel » (Glicken, 2000, p. 307, cité par Pahl-Wostl, 2002, p. 5). Dans la participation, chacune des parties prenantes est considérée à travers « leurs rôles spécifiques et par rapport à leurs enjeux dans une problématique […] particulière » (Pahl-Wostl, p. 5). Le rôle ou plutôt le statut de partie prenante permet ainsi de conserver la place qu'occupe un·e utilisateur·rice, un·e designeur·e, un·e chercheur·e, un·e représentant·e politique, etc., en dehors de l'espace de participation à la conception. « Être partie prenante » dans un projet signifie « être concerné·e » d'une manière ou

d'une autre par la situation problématique à résoudre, que l'on soit utilisateur·rice final·e, principal·e, potentiel·le, spectateur·rice, designeur·e, expert·e, chercheur·e, etc.

## 2.4. Entretenir une relation empathique réciproque pour connaître autrement

Au-delà de la redistribution de fonctions et de la création de nouveaux rôles, les chercheur·e·s et praticien·ne·s revendiquent que certaines « dispositions empathiques » des acteur·rice·s sont nécessaires dans le co-design (Bannon, 1991 ; Segal & Suri, 1997 ; Koskinen et al. 2003 ; Ho & Lee, 2012 ; New & Kimbell, 2013 ; Gasparini, 2015 ; Darras, 2017 ; Vinck & Oertzen, 2018 ; Heylighen & Dong, 2019, etc.).

Pour Bernard Darras (2017), en effet,

> […] le codesign réclame un changement de mentalité et un réel engagement de la part de toutes les parties prenantes. Cet engagement réclame de grandes capacités d'écoute, de traduction, de médiation et de dialogue en évitant toute condescendance. Chaque acteur[·rice] est invité[·e] à mobiliser ses dispositions empathiques pour parvenir à se mettre à la place de l'autre. (p. 155)

Pour Liam Bannon (1991) ce qui fait une bonne équipe de conception et un « bon » design :

> [c]'est la capacité de comprendre le point de vue de l'utilisateur·rice, d'être capable de voir un problème d'un point de vue autre que le point de vue du système, d'*être capable de faire preuve d'empathie* et de travailler avec les utilisateur·rice·s du système prévu […].[1] (Sans page)

Nous souhaitons ici comprendre plus en détail ce à quoi tiennent ces « dispositions empathiques » et ce qu'elles amènent dans la conception centrée sur la participation des concerné·e·s.

Vers la fin des années 1990 un modèle de conception s'est formalisé en Europe du nord autour de cette dimension. Il s'agit du design empathique (*empathic design*). Celui-ci est né de la nécessité, identifiée par les organisations, d'avoir une écoute plus approfondie des besoins et des envies des utilisateur·rice·s et des consommateur·rice·s (Battarbee & Koskinen, 2005 ; Kouprie & Sleeswijk Visser, 2009) dans la conception de produits et de services. Si au début le design empathique était proche du design centré-utilisateur·rice, l'approche par la participation active des concerné·e·s au processus de conception s'y est peu à peu développée. Tuuli Mattelmäki et al. (2014) postulent en effet que « le design empathique est passé d'un design centré-utilisateur·rice au co-design, où les gens expriment leur expérience dans le processus de conception » (p. 71). En s'inspirant des méthodes participatives et collaboratives, les théoricien·ne·s et les praticien·ne·s souhaitent faire place à l'expérience subjective des gens. Ce que, selon eux·elles, ne permet pas le design centré-utilisateur·rice. Le modèle se construit ainsi autour d'une volonté de comprendre comment les personnes font

1. C'est nous qui soulignons

l'expérience des choses et de se saisir des sentiments et émotions qu'elles éprouvent au cours de celle-ci. Le design empathique découle ainsi du mouvement *Design and Emotion*[1] et s'apparente au modèle du « design d'expérience » (Desmet & Hekkert, 2007). Ce dernier change la nature de la conception en réclamant des designeur·e·s qu'il·elle·s se fassent les interprètes des envies et des émotions des gens, et non plus qu'il·elle·s légifèrent sur ce qu'est une bonne expérience de telle ou telle chose qui concerne autrui (Koskinen et al., 2003).

Avant même l'apparition du modèle, Ann Heylighen et Andy Dong (2019) montrent que la notion d'empathie était déjà reconnue, par Nigel Cross (1982), comme une propriété inhérente de la culture de la conception en général. En démontrant qu'il existe un troisième mode de connaissance au côté des sciences « dures » et des humanités, Nigel Cross expose en effet l'empathie comme étant l'une des valeurs qui permet de distinguer la culture de la conception des deux autres :

> - dans les sciences : objectivité, rationalité, neutralité et souci de « vérité »
> - dans les sciences humaines : subjectivité, imagination, engagement et souci de « justice »
> - dans la conception : praticité, ingéniosité, empathie [italique ajouté par les auteur·rice·s] et souci de « pertinence ». (Cross, 1982, cité par Heylighen & Dong, 2019)

1. Ce mouvement tend à comprendre comment les émotions des gens peuvent être mise au jour par le design afin d'informer la conception. En 1999, des chercheur.e.s, des designeur·e·s et des entreprises se regroupent pour créer la Société Internationale du Design et Émotion (International Design and Emotion Society) lors de la première conférence internationale Design et Émotion (Desmet & Stappers, 2011).

Dans la préface de *Empathic design, User Experience in Product Design* (2003), Ilpo Koskinen fait référence à l'empathie comme une modalité de compréhension. Il écrit :

> Pour fabriquer des produits performants, les concepteur·rice·s doivent tenir compte non seulement du fonctionnement du produit, mais également des facteurs subjectifs qui lui sont associés. Ces facteurs subjectifs sont appelés « expériences utilisateur ». Ce livre soutient que les designeur·e·s ont besoin de méthodes systématiques pour pouvoir étudier les expériences, et que *ces méthodes doivent permettre la compréhension empathique de l'utilisateur·rice.*[1] (p. 7).

Ainsi, comme nous l'avons évoqué dans un article portant sur le sujet, « [l]'empathie est alors revendiquée comme un complément de connaissance par lequel le[·la] designeur[·e] peut parvenir à saisir ce qui n'est pas visible, à se représenter ce qui n'est pas partageable sous le mode de l'objectivité » (Peneau, à paraître). Ce complément de connaissance passe selon Pieter Desmet et Pieter Jan Stappers par l'identification à la première personne avec autrui. En conclusion de leur introduction au numéro spécial de la revue *Codesign* dédié à l'empathie les auteurs écrivent que

> [p]our concevoir un produit ou un service pour l'expérience d'une autre personne, le·la concepteur·rice doit être en mesure d'apprécier cette expérience du point de vue de la première personne. Une telle perspective peut être établie

1. C'est nous qui soulignons

> par le fait que le·la concepteur·rice et l'utilisateur·rice sont la même personne, par une collaboration intensive, ou par une information intensive et empathique. (p. 63)

Ce que cherchent ainsi à obtenir les designeur·e·s en s'appuyant sur le modèle du design empathique, c'est une image de l'utilisateur·rice qui puisse être informative pour la conception, qui guide les designeur·e·s à faire des choix parmi les intuitions qu'il·elle·s ont pu avoir durant la phase d'exploration (Koskinen et al., 2003). En s'inspirant des travaux menés en psychologie et psychosociologie notamment, les chercheur·e·s et les praticien·ne·s développent ces « méthodes pour la compréhension empathique » dont parlent Ilpo Koskinen et al. À ce sujet, Merlijn Kouprie et Froukje Sleeswijk Visser (2009) proposent de classer un ensemble de techniques empathiques référencées dans la littérature en trois catégories :

1. Les techniques qui mettent en relation directe les utilisateur·rice·s et designeur·e·s (immersion avec les gens, ateliers avec les utilisateur·rice·s, etc.) ;
2. Les techniques qui permettent de transmettre les résultats d'une étude utilisateur·rice aux concepteur·rice·s (photos, vidéos, récits, etc.) ;
3. Les techniques qui permettent aux designeur·e·s de faire sens de leur propre expérience dans une situation pertinente pour l'utilisateur·rice (jeu de rôle, simulation, etc.).

La rencontre directe et l'implication participative des gens dans les processus de conception ne sont donc qu'une des façons de conduire une approche empathique de projet. Avec le design empathique, dans le co-design ou le design participatif, la rencontre des

différentes parties prenantes, lors d'ateliers notamment, n'est alors pas jugée suffisante. Encore faut-il que les participant·e·s soient capables d'adopter une posture de dialogue empathique avec l'autre. Cette rencontre empathique repose ainsi sur une réciprocité définie par Denny Ho et Yanki Lee (2012) comme relevant de l'intersubjectivité à l'œuvre dans tout processus collaboratif de conception qui rassemble toujours « au moins deux agentivités [qui] s'associent pour élaborer quelque chose par le biais d'activités conjointes » (p. 73). Les chercheur·e·s définissent cette dernière à partir de Edmund Husserl (1989) qui explique qu'elle est constitutive de notre relation à l'autre. Or, si pour Merlijn Kouprie et Froukje Sleeswijk Visser (2009) l'empathie repose sur la capacité du·de la designeur·e, elle requiert également un engagement volontaire de sa part. Le processus intersubjectif dans lequel sont ainsi pris les participant·e·s crée alors les conditions pour qu'une empathie réciproque s'installe. Parmi ces conditions Bernard Darras évoque le fait de générer un « climat de confiance » (p. 150).

# Conclusion du chapitre 02 :

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressée aux caractéristiques qui permettent de distinguer les modèles de conduite de projet collaboratif de ceux dit « traditionnels ».

Les chercheur·e·s observent tout d'abord un effacement de la frontière entre les concepteur·rice·s et des utilisateur·rice·s. Le monde de la conception et le monde de l'utilisation se trouvent ainsi réunis grâce, notamment, à la déconstruction progressive de la figure du « génie créateur » qui fait place à celle du « génie collectif ». L'activité collective de conception entraîne ainsi une redistribution des rôles, motivée par une redistribution de certains pouvoirs dans l'acte de conception, mais également la création de nouvelles fonctions. Enfin, les chercheur·e·s et les praticien·ne·s insistent sur le fait que le travail de conception collaborative et participative ne peut s'abstraire de la capacité des personnes à se montrer empathiques. L'empathie est ainsi revendiquée comme un mode de connaissance fondamental de la pratique collaborative et participative du projet de design.

Cette posture empathique est reconnue pour prendre place dans une situation particulière, laquelle fait l'objet d'un travail singulier de conception. Nous allons ainsi voir dans le chapitre qui suit, comment le cadre d'inscription de la pratique collaborative est en effet soigneusement préparé. L'aménagement d'un environnement social et matériel, et la mise en place de conditions favorables à la participation au design apparaît être un point clé pour comprendre la pratique dans son ensemble.

Première partie

Chapitre 03.

# Participation au design : pratique située et logique socio-matérielle

Première partie

## Chapitre 03.

# La participation au design : pratique située et logique socio-matérielle

Un certain nombre de recherches montrent que le co-design doit être regardé comme une pratique située (Henderson, 1998 ; Brodersen et al., 2008 ; Kimbell, 2011 ; Sanders & Westerlund, 2011 ; Agger Eriksen, 2012 ; Østergaard et al., 2017 ; Pedersen, 2020, etc.). Celles-ci s'appuient sur la théorie de l'action située fondée par Lucy Suchman (1987) et tendent à démontrer que toute activité – action – de co-conception prend place dans une situation particulière qu'il convient de prendre en compte pour la saisir. Il s'agit de comprendre qu'action et situation sont interdépendantes l'une de l'autre. Ce faisant, ces chercheur·e·s s'intéressent à la logique socio-matérielle de la co-conception, en s'appuyant sur la sociologie de la traduction et la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, Latour 2006). Pour Kathryn Henderson (1998) qui analyse le rôle des objets matériels dans les processus de conception de nouvelle technologie, cette dernière

> permet de traiter les documents de conception - esquisses, dessins, schémas - comme des acteurs des interactions qui

> construisent les nouvelles technologies. De tels documents sont des actants enrôlés et construits par un réseau hétérogène de personnes et de choses qui contribuent ensemble à la construction d'une nouvelle technologie. (p. 140)

Comme Kathryn Henderson, Mette Agger Eriksen (2012) s'inspire de la théorie de l'acteur-réseau qui permet de considérer symétriquement les matériaux et artefacts mobilisés dans la co-conception et les humains comme actants. Elle montre que chacun joue un rôle, qu'il faut considérer avec la même attention, dans la formalisation socio-matérielle des processus de conception collaboratifs. L'auteure propose de « [c]onsidérer globalement la matérialité et les matériaux - comme les personnes - comme participants, se mettant en relation et agissant dans des réseaux de co-conception, des projets, des événements et des situations » (p. 178). De ce lien entre des acteur·rice·s humain·e·s et des actants non-humains, ainsi que sur la distinction entre l'activité d'enquête et celle de conception (Findeli & Coste, 2007), Christophe Abrassart et al. (2015) montrent qu'une posture de réflexion-en-action (Schön, 1983) est entretenue par le co-design et que celle-ci se fait dans un double mouvement : « à la fois par le design (création d'un prototype de produit ou de service par abduction) et par le social (dynamique d'action collective médiatisée par le codesign) » (p. 122). Ainsi, pour faire sens de la problématique de départ, par le design, les participant·e·s créent des prototypes imaginaires qui transforment le monde, et dans le même temps, par le social, sont affecté·e·s par l'ensemble des médiations actives à l'œuvre dans le collectif, qui transforment leur identité. Les auteurs concluent :

> « [o]n peut ainsi parler de boucle entre abduction et

> médiation : l'enquête débute par le repérage des controverses en cours, conduit à la formulation de prototypes imaginaires qui seront approfondis dans la séance de codesign par abduction, et qui dynamisent le processus de médiation et provoque l'agencement de collectifs inédits et l'élargissement des logiques d'acteurs » (p. 123).

Cette dernière partie de notre état de l'art cherche ainsi à rendre compte de ces recherches qui reconnaissent l'imbrication entre des éléments matériels et la dynamique de la situation sociale dans laquelle s'insère la pratique comme un point déterminant des approches centrées sur la participation à la conception.

## 3.1. Le rôle d'intermédiaire des actants non-humains de la participation à la conception

Comme l'affirme Bernard Darras (2017), le co-design « ne se décrète pas, il se souhaite, il se négocie, il se prépare et s'organise » (p. 148). Il requiert ainsi de la part des concepteur·rice·s de tirer profit de leur savoir-faire pour mettre en place « les conditions favorables permettant la collaboration et l'expression des capacités des individus » (Martin, 2021, p. 68 s'appuyant sur Manzini, 2014, 2019). Pour Alice Martin, ces conditions relèvent de deux choses :

1. « la mise en place d'un environnement favorable » (p. 68) qui « doit permettre à l'ensemble des parties prenantes de s'exprimer, de dialoguer, de confronter leurs idées » (p. 68), et
2. « l'utilisation d'objets intermédiaires (Vinck & Jeantet, 1995). » (p. 68) qui ont plusieurs fonctions : traduire, médier, représenter (Jeantet, 1998), engager, actionner, collecter, inspirer, élaborer, déployer (Montin et al., 2014), etc.

Nous nous intéressons pour commencer à ces « objets » qui sont mobilisés dans les processus de co-conception, considérés comme des actants d'un système socio-matériel, pour comprendre plus précisément quels rôles ils y tiennent. Comme le rappelle Signe Pedersen (2020), les objets qui peuplent les activités de conception – les maquettes, les prototypes, les dessins, etc. – enregistrent à un temps T la vision du monde qu'a le·la concepteur·rice de celui-ci. En ce sens, les objets se font traces et traducteurs des visions du monde et des hypothèses des personnes qui les ont fabriqués. C'est pourquoi Signe Pedersen, comme Alice Martin et d'autres (références), envisagent ces objets comme des intermédiaires nécessaires à la participation d'acteur·rice·s hétérogènes à la conception. Maquettes, esquisses, *moodboards*, etc., sont alors envisagés comme des intermédiaires de communication entre les acteur·rice·s qui permettent de faire émerger leurs connaissances, notamment tacites (Henderson, 1998), et de les traduire entre les participant·e·s (Vines et al., 2013 ; Ehn, 1988). A ce sujet, Rachael Luck (2003) montre que les outils narratifs, tels que le récit et la métaphore, sont reconnus pour leur capacité à donner une forme à ces connaissances tacites. Ce faisant, les approches de conception centrées sur la participation modifient le rôle qu'ont les représentations réalisées durant les projets. Peter Bjögvinsson et al. (2012) observent que

> [d]ans le travail de projet [traditionnel], un accent fort est mis sur les « représentations » de l'objet de conception. Traditionnellement, ces représentations sont considérées comme des descriptions progressivement plus raffinées de l'objet-à-être conçu. La suggestion ici est plutôt de se concentrer sur ces dispositifs [croquis, maquette, prototype, etc.] en tant que « présentateurs » matériels de l'objet évolutif de la conception soutenant la communication ou la participation au processus de conception. Cet objet de conception évolutif lie potentiellement différent·e·s acteur·rice·s entre eux·elles, et a clairement aussi une dimension performative. Les « présentateurs » de l'objet du design, bien sûr, doivent être élus et appropriés par les autres participant·e·s, mais une fois engagés, ils sont des participants actifs dans la conception de Choses [*Things*] en tant que collectif d'humains et de non-humains. (p. 106)

C'est également ce que défendent Christophe Abrassart et al. (2015). Pour les chercheur·e·s, les objets intermédiaires ou les objets frontières (Star & Griesemer, 1989) vont au-delà du partage de l'expertise des utilisateur·rice·s. En étant créés collectivement, ces objets, qui ont des propriétés médiatiques, articulent les connaissances des différent·e·s participant·e·s (designeur·e·s compris·e·s) et les recomposent. Les auteur·e·s. s'appuient ainsi sur Donald Schön (1983) et expliquent que les processus de conception participatifs et collaboratifs amènent, à travers une médiation active, chacun·e des participant·e·s à être en posture de « recherche-intervention modifiant [ainsi] un contexte par des propositions de design » (p. 121). Dans la même lignée, Elizabeth Sanders et Uday Dandavate (1999) défendent que l'usage d'outils de nature projective permet de créer une balance entre un langage visuel et un langage verbal et ainsi d'encourager la créativité de toutes et tous. La chercheure et le chercheur expliquent que « [l]es méthodes génératives sont un nouveau langage qui permet à toutes les parties prenantes de contribuer directement au développement de

produits, biens et services. Cette nouvelle langue repose sur une littératie visuelle qui vient se mettre en équilibre avec la littératie verbale » (sans page). Cet équilibre permet aux participant·e·s de s'exprimer en combinant des modalités de langage inédites. Il facilite la communication des idées, que les mots seuls peuvent peiner à représenter.

Les approches de conception avec les gens sont ainsi pensées pour permettre aux utilisateur·rice·s d'« expérimenter le futur » via ces outils et média (Ehn & Kyng, 1991 ; Kensing & Blomberg, 1998). Prototype, maquette, dessin, *personae,* etc., tous ces intermédiaires deviennent ainsi génératifs en eux-même en prenant la forme « d'opérateurs d'associations imprévues » (Abrassart et al., 2015, p. 120) qui permettent de connaître en concevant. Nombreux·ses sont les chercheur·e·s et les praticien·ne·s qui défendent l'usage de maquette et de prototypes simples qui donnent matière à explorer collectivement par le faire (Bannon, 1991 ; Trigg et al., 1991 ; Mogensen, 1992 ; Grønbæk et al., 1997 ; Henderson, 1998 ; Sanders & Dandavate, 1999 ; Eriksen, 2014 ; Blomkamp, 2018 ; etc.). Ils deviennent des matériaux qui permettent

> aux utilisateur·rice·s de projeter leurs propres besoins et désirs sur leurs expériences imaginées. Les nouveaux outils peuvent, en fait, exploiter un ensemble collectif et en expansion infinie d'idées et d'opportunités qui émergent lorsque les personnes qui ont un intérêt dans le processus sont invitées à « jouer le jeu ». (Sanders & Dandavate, 1999)

Finn Kensing et Jeanette Blomberg (1998) observent ainsi que « [c]es outils et techniques évitent les représentations trop abstraites des approches de conception traditionnelles et permettent aux travailleur·euse·s et aux concepteur·rice·s d'expérimenter plus facilement diverses possibilités de conception de manière rentable. »

(Ibid., p. 176-177). Manuel Zacklad (2017) ajoute que c'est finalement la spécificité du·de la designeur·e que d'employer des méthodes sensibles « visant à stimuler la créativité des parties prenantes en leur permettant de se projeter dans les situations cibles » (sans page).

S'appuyant sur les travaux de Madeleine Akrich (1992), Signe Pedersen montre que ces objets intermédiaires ont cette même propriété que les objets techniques décrits par la sociologue : ils « définissent [...] un cadre d'action conjointement avec les acteur·rice·s et l'espace dans lequel il·elle·s sont censé·e·s agir » (Akrich, 1992, p. 208, citée par Pedersen, 2002, p. 63-64). La chercheure souligne cette interdépendance entre les outils – objets intermédiaires – les personnes qui les fabriquent, celles qui les emploient, et l'espace au sein duquel l'activité – l'action – se déroule. Nous comprenons que ces outils génératifs, ces intermédiaires de communications, ces « présentateurs », sont part d'un système global qu'Elizabeth Sanders et Bo Westerlund (2011) proposent d'appeler *co-design space* (espace de co-conception) et que nous allons présenter ci-après.

## 3.2. Considérer la situation de co-design comme un « espace de co-conception » (*co-design space*)

La chercheure et le chercheur s'appuient sur le concept de *design*

*space* (espace de conception) (Binder & Hellström, 2005) pour se questionner sur ce que celui-ci peut éclairer des processus de co-design. Elizabeth Sanders et Bo Westerlund expliquent que le concept de *design space* exprime trois choses différentes. Il s'agit tout d'abord de l'espace physique au sein duquel l'activité de conception se déroule. Cette définition prend en compte les objets qui y sont présents comme des matériaux ou des « accessoires » (props), et permet de saisir la conversation qui s'effectue entre le·la designeur·e et la situation (Schön, 1983) et avec lesquels l'activité de conception s'effectue. Ensuite, le *design space* renvoie à l'espace défini par la pratique en train de se faire, par l'activité du·de la designeur·e en cours, par exemple : les propositions qui sont en train d'être travaillées. Enfin, le *design space* peut aussi être compris comme « l'espace de conception des propositions possibles qui sont imaginées pour « fonctionner », que les utilisateur·rice·s potentiel·le·s et les autres parties prenantes trouveraient significatives. C'est ce qu'on appelle parfois l'espace de solution. Cette catégorie d'espace se situe dans le « futur » » (p. 2).

En suivant ces trois définitions du *design space*, Elizabeth Sanders et Bo Westerlund montrent, à partir d'un exemple, que le concept de *co-design space* peut être utile pour comprendre plus finement les processus de participation au design. Tout d'abord, les deux chercheur·e·s notent que l'espace physique dans lequel se déroule l'activité de co-design, et les matériaux qui le peuplent, la renforcent en soutenant le nécessaire travail de visualisation et de présentation des idées des participant·e·s. Ensuite, « les activités des participant·e·s constituent un espace de co-conception à travers leur pratique située » (p. 4), lesquelles sont selon elle, proprement collaboratives. Enfin, que l'ensemble des participant·e·s a contribué à concevoir « des situations auxquelles il·elle·s aimeraient eux·elles-mêmes participer à l'avenir » (p. 4).

Au terme de leur analyse, Elizabeth Sanders et Bo Westerlund observent que le *co-design space* se distingue du *design space* en cela qu'il réclame des préparations supplémentaires qui n'ont pas lieu dans le premier. Cela les amène à observer que la diversité des personnes qui sont engagées dans les activités de co-conception, au cœur de ce *co-design space,* nécessite de prendre en compte l'ensemble des éléments qui composent le processus de co-design comme la préparation et la facilitation des ateliers de co-conception, la documentation et la visualisation (présentation) des résultats en cours d'activité et à *posteriori,* ou encore l'évaluation de ces résultats et de la réussite ou non de ces événements. Le concept de *co-design space* leur permet de comprendre que les designeur·e·s et les chercheur·e·s en co-conception ont

> besoin de techniques, de procédures et d'autres moyens de mener ces activités de co-conception, ainsi que d'artefacts tels que l'espace, le matériel et les accessoires, afin d'aider tou·te·s les participant·e·s à la fois à créer une compréhension de ce qui pourrait être souhaitable et ce faisant, à se soutenir mutuellement. (p. 3)

La chercheure et le chercheur concluent en expliquant que « le préfixe « co- » reconnaît clairement que ce *co-design space* dépend en pratique des participant·e·s » (p. 5). Il n'existe pas d'espace de conception collaborative sans que les personnes y participent. Le préfixe « rend également clairement compte de la création collaborative des savoirs qui constitue les activités de co-conception » (p. 5). Ce faisant, le concept de *co-design space* répond aux besoins des concepteur·rice·s « d'un discours pour être capable de planifier, de conduire, de comprendre et d'apprendre davantage sur les activités de co-design » (p. 5). Le concept de *co-design space* renvoie directement à

la notion d'« environnement favorable » soulignée par Alice Martin qui s'inscrit dans cette vision que la participation au design relève d'une activité d'agencement socio-matériel.

## 3.3. Penser la participation au design à travers la métaphore de la performance théâtrale

En s'intéressant à cette imbrication du matériel et du social, les chercheur·e·s et les praticien·ne·s prennent pour beaucoup appui sur les théories sociales de l'interaction portées par Erving Goffman (1973, 1974) ainsi que sur les Études de la performance (*Performance Studies*) (Turner, 1967, 1969 ; Schechner, 1992, 2003/1988, 2006) que le sociologue a en partie inspiré. La métaphore théâtrale avec laquelle Erving Goffman décrit le mode de représentation des individu·e·s lors d'une interaction inspire notamment l'analyse de la « scène » de co-conception. Les études de la performance introduisent quant à elles une analyse de la « performance socio-matérielle » (Eriksen & Vaajakallio, 2013, p. 274) qui s'y joue. Les chercheur·e·s et praticien·ne·s adoptent notamment cette lentille car disent-il·elle·s, il·elle·s adhèrent plus particulièrement à la vision selon laquelle performance et pratique « sont généralement considérées comme des processus de transformation incarnés dans le monde » (Eriksen & Vaajakallio, 2013, p. 275). Comme l'est pour eux·elles la participation au design.

### 3.3.1. Logique séquentielle des événements de conception

Tout d'abord, Kim Halskov et Nicolai Brodersen Hansen (2014) montrent que les processus collaboratifs ou participatifs de conception sont construits sous forme de séquences d'activités qui se suivent mais ne reprennent pas exactement là où la précédente s'est terminée. Cette logique séquentielle du processus de design implique, entre chaque activité, de définir celle qui va suivre, de choisir les éléments à reprendre de l'activité précédente et de la planifier et préparer les matériaux qui y seront requis, etc. Sans en faire mention, les auteur·e·s décrivent la logique représentationnelle théorisée par Erving Goffman (1973) où la représentation (la séquence d'activités) correspond à l'avant-scène publique (*frontstage*), et la préparation de la représentation (de la séquence d'activités suivante) se réalise en coulisse (*backstage*).

Cette métaphore est poussée par Mette Agger Eriksen et Eva Brandt (2010) qui proposent de considérer le moment où se déroule l'activité à proprement parler de co-conception – c'est-à-dire la rencontre en face-à-face, l'interaction – comme un événement. Chaque rencontre est vue comme une représentation publique d'une activité de conception collaborative. Pour les chercheur·e·s le processus menant à la conception collaborative d'un produit ou d'un service dans son ensemble est ainsi constitué d'une série d'événements où « le résultat d'un événement devient le point de départ de la préparation de l'événement suivant » (Eriksen & Brandt, 2010, p. 71). Cette métaphore permet de reconnaître qu'une part non négligeable de la pratique participative de design se passe en dehors de ces événements, en coulisses, à distance des non-concepteur·rice·s professionnel·le·s.

Dans sa thèse, Mette Agger Eriksen (2012) propose une description schématisée des processus de co-conception en prenant appui sur le modèle des processus performatifs de Richard Schechner (1992, 2003/1988, 2006) et de la notion de rituel telle que décrite par Victor Turner (1967, 1969). Comme nous venons de le voir, chaque étape est donc considérée sous l'angle « événementiel » : chacune précède et est précédée par un autre événement qui participe à sa définition. Au centre du processus, on trouve l'événement de co-conception qui correspond à la rencontre publique, à la performance socio-matérielle de l'interaction des acteur·rice·s. Cet événement de co-conception est lui-même découpé en trois étapes :

1. un moment d'échauffement collaboratif durant lequel les individu·e·s sortent de leur quotidien et se préparent à entrer dans un mode d'enquête collective située. A ce sujet, plusieurs auteur·e·s (Bødker, 1996 ; Kensing & Blomberg, 1998 ; Darras, 2017) observent que l'élaboration de cette distance avec le quotidien dépend du fait que les participant·e·s soient délibérément exempté·e·s d'un certain nombre d'activités quotidiennes pour se concentrer sur le projet en cours. Du temps leur est donc « alloué » pour le projet, pour leur permettre d'expérimenter dans un contexte souvent distancié de celui habituel créant une forme de « serre », un espace-temps différent qui permet de générer des idées sans les contraintes quotidiennes.

2. la performance de co-conception en tant que telle au cours de laquelle un certain nombre d'activités de co-conception sont mises en œuvre et au sein de laquelle des objets intermédiaires prennent forme ;

3. un moment de récupération au cours duquel les participant·e·s prennent du recul sur l'enquête et se préparent à retourner dans

> leur quotidien et à sortir du « corps » collectif. Pour Susanne Bødker (1996), ces expériences collectives de participation sont créées par la formation et les multiples rencontres d'un groupe de travail. Ces expériences collectives sont pour elle « souvent réservées aux personnes directement impliquées dans le projet, et seulement pendant le déroulement du processus » (p. 217). En dehors du collectif, la même expérience ne peut exister.

De plus, précédant l'événement de co-conception, Mette Agger Eriksen observe une étape qu'elle nomme « proto-performance ». Celle-ci réunit l'ensemble des activités liées à la préparation de l'événement par ses organisateur·rice·s : l'invitation, l'élaboration d'un programme, la préparation de matériels, de documents etc. En bref, l'ensemble des éléments qui vont participer à la mise en scène publique de la co-conception. Enfin, la performance publique est précédée et suivie d'étapes « seuils » qui constituent une forme de mémoire de l'événement. Dans chaque seuil, on retrouve certains des matériaux, des documents et autres intermédiaires, qui ont été formalisés durant l'événement de co-conception, et qui serviront à la performance suivante.

### 3.3.2. La mise en scène des événements publics de co-conception : préparation, formatage, paramétrage.

La proto-performance à laquelle fait référence Mette Agger Eriksen s'apparente à la métaphore de la mise en scène qui, selon Signe

Pedersen (2020), est utilisée de façon récurrente dans le design participatif. Celle-ci permet de décrire la façon dont les designeur·e·s « cadrent les problèmes, les objectifs et les discussions, et impliquent des acteur·rice·s multiples dans des événements ou des ateliers » (p. 61). Ils citent notamment les travaux de (Agger Eriksen, 2012 ; Brandt, 2006 ; Brandt et al., 2005 ; Wetter-Edman et al., 2017). Mette Agger Eriksen note notamment que

> [l]ors des événements de co-conception, les parties prenantes s'engagent de manière collaborative dans des processus de matérialisation avec les matériaux de la situation de co-conception. Ces situations et processus de travail en groupe sont souvent assez explicitement mis en scène et formatés (par exemple pour une exploration collaborative). (p. 235)

Ainsi, lorsque ces chercheur·e·s emploient le concept de mise en scène, il·elle·s s'intéressent à la façon dont l'activité de co-design est préparée et organisée (Brodersen et al., 2008) – comment est construit délibérément le *co-design space* physique au sein duquel se déroule l'activité de co-design. La mise en scène est alors vue comme une condition *sine qua non* de la participation au design, et une compétence que doit maîtriser le·la designeur·e (Andreasen et al., 2015). Les chercheur·e·s font ainsi référence aux moyens « scéniques » mis en œuvre pour faire des parties prenantes des acteur·rice·s « invité·e·s sur scène » (Pedersen, 2020, p. 61) à participer au cadrage de ces problèmes et à l'élaboration de solutions. En coulisse donc, les chercheur·e·s en design et les praticien·ne·s s'adonnent à ce que Bernard Darras (2017) appelle le « design du co-design ». Mette Agger Eriksen parle de *formatage* pendant que d'autres parlent de *paramétrage* (Vines et al., 2013). Il s'agit de reconnaître que

> [c]haque événement est unique car, par exemple, les personnes, le cadre physique, le niveau de participation, les formats d'exploration et les matériaux diffèrent ; pourtant, il y a des caractéristiques communes. Par exemple, une composition précieuse de personnes est lorsque de nombreuses compétences, expériences et intérêts différents sont présents ; un cadre physique approprié correspond aux activités qui se déroulent et permet aux différentes parties prenantes de se sentir « chez elles » et d'avoir le rôle d'hôte·sse ; une prise de conscience du niveau de participation lors des événements soutient un engagement et une appropriation continus ; et un ensemble soigneusement planifié et préparé de formats d'exploration et de matériaux permettent l'expérimentation et la co-création sur un pied d'égalité. Tous ces éléments sont importants à considérer afin d'inclure diverses préoccupations et d'évoquer les potentiels créatifs présents lors d'un événement. (Eriksen, 2012, p. 72)

La chercheure reconnaît ainsi que le travail réalisé en coulisse sur les formats qui seront impliqués comme actants lors d'un événement fait « partie intégrante de la mise en scène » (p. 253).

## Conclusion du chapitre 03.

Dans ce troisième et dernier chapitre de notre état de l'art, nous nous sommes intéressée à la dimension socio-matérielle de la participation au design. Une dimension souvent étudiée à partir des théories de l'acteur-réseau et de l'action située. Les chercheur·e·s soulignent ainsi le rôle d'intermédiaire que jouent les actants non-humains dans les situations de co-design, en soutien du travail commun de création, mais également celui de l'espace et de l'environnement. Il·elle·s font ainsi ressortir le fait que les situations de participation au design sont des situations particulières de conception qui nécessitent un travail préparatoire, une mise en scène ou un design du co-design.

## Conclusion de l'état de l'art et hypothèse

# Questionner le rapport au temps dans la situation de co-conception

Notre revue de la littérature nous a permis de comprendre que les pratiques centrées sur la participation d'autres acteur·rice·s que les concepteur·rice·s au design sont motivées par une volonté de démocratiser la conception. Elles cherchent à faire participer les personnes concernées par le projet en les invitant à exprimer leurs besoins, leurs désirs et, ce faisant, à fabriquer le futur qu'elles pensent souhaitable pour elles-mêmes. Ce faisant, elles provoquent un changement dans les conduites de projet en design.

Initialement, dans les approches « traditionnelles » des conduites de projet, la création de ce futur relevait de la seule compétence des concepteur·rice·s. Il·elle·s tenaient le rôle de législateur·rice·s (Koskinen & Battarbee, 2003) qui savent pour les autres. Avec cette nouvelle posture, il s'agit de reconnaître que les personnes concernées disposent de connaissances qui peuvent participer à la conception de ce futur souhaitable. Il s'agit alors de leur faire place au côté des concepteur·rice·s et, pour ces dernier·ère·s, d'occuper une autre place : celle d'interprètes qui traduisent ce qu'elles expriment. De cette place découle un rôle bien étudié dans la littérature, celui de facilitateur·rice – de médiateur·rice, dont la fonction principale est de donner les moyens aux personnes concernées de s'exprimer de façon créative : dire leur quotidien, dire ce qui les dérange dans ce quotidien, dire ce qui pourrait être à changer en imaginant et se projetant dans d'autres formes, dans d'autres possibles. La participation au design est ainsi

d’abord une activité de parole, dire c’est déjà faire (Austin, 1970/1991). Celle-ci est reconnue pour ne pas être aisée. Les designeur·e·s cherchent ainsi à faciliter l’expression des connaissances tacites des participant·e·s (Luck, 2003) en leur donnant les moyens de les mettre en forme à travers une nouvelle littératie qui équilibre le verbal et le visuel (Sanders & Dandavate, 1999). Il s’agit alors, pour les designeur·e·s, de choisir, de concevoir et de proposer des outils qui permettent leur matérialisation.

Mais la tâche des designeur·e·s va au-delà de cette matérialisation des connaissances, des envies et des besoins des participant·e·s, au-delà de la conception et de la mobilisation d’outils qui favorisent l’émergence d’une parole générative. Les designeur·e·s fabriquent également un environnement favorable mettant en scène la situation dans laquelle prend place l’activité d’exploration collective des futurs. Mette Agger Erisken explique notamment :

> Les événements de co-conception, comme ceux dont je rends compte dans les exemples, se sont déroulés dans un certain lieu pré-choisi, autour d'une ou plusieurs question(s) générale(s), sujet(s) ou problème(s) présélectionnés, avec une certaine personne ou équipe pré-assignée en tant qu'organisateur(s) d'événements mettant principalement en scène comment collaborer, dans un certain laps de temps prédéfini, et très souvent avec un certain assemblage de matériaux préalablement préparés. (Eriksen, 2012, p. 151)

On comprend que l’espace physique est structuré, arrangé, composé par les designeur·e·s. Un ensemble de variables est ainsi déterminé à l’avance pour soutenir l’activité générative - créative - collective. Les personnes, les objets et les matériaux sont

soigneusement sélectionnés et invités dans la scène et contribuent à définir le rôle des acteur·rice·s. Les activités sont prédéfinies en tenant compte du type de résultat recherché, tout en maintenant (idéalement) un espace exploratoire en ne déterminant pas par avance le contenu même des réponses apportées par les participant·e·s (Vines et al., 2013). A l'inverse, du fait que l'espace est théoriquement exploratoire, le rythme et l'enchaînement de ces différentes séquences d'activité sont composés et écrits par avance comme une partition de chaque événement.

Les recherches se concentrent alors sur la situation sociale d'inter-action qui prend place au cœur d'« espaces temporaires d'expérimentation et d'apprentissage collaboratif » (Brand & Eriksen, 2010, p. 71) que sont notamment les ateliers. Chaque événement se définit ainsi autour de la rencontre en face-à-face d'actant·e·s humain·e·s et non-humain·e·s. Les différentes formes de participation au design fabriquent ainsi différentes formes de collectifs d'humains et de non-humains. Leur dynamique propre est alors étudiée à travers une analyse de la situation socio-matérielle de la conception collaborative.

En s'intéressant ainsi à la situation de co-design comme agencement socio-matériel et plus particulièrement en adoptant la métaphore de la mise en scène, les chercheur·e·s sont amené·e·s à reconnaître que la performance du co-design, comme action située - est localisée dans un certain espace-temps événementiel : le co-design se déroule dans « l'ici et maintenant ». Il s'agit alors de comprendre comment l'activité de co-conception s'organise dans l'ici et maintenant d'un environnement préfiguré par la planification.

Cependant, malgré la prise en compte d'un grand nombre de

**paramètres et d'éléments présents dans les différents formats de participation à la conception, il nous semble qu'un angle mort subsiste dans l'étude de la dimension temporelle de la situation. La littérature traite d'un temps linéaire et découpable, alors que nous, nous voudrions avoir une vision plus anthropologique du temps vécu et de son implication dans la co-conception. Car notre expérience de terrain nous a montré combien le temps était, pour l'agence, un facteur déterminant du choix des méthodes et des formats de co-conception qu'elle mobilise. Ceci nous a conduit à nous demander quel est le rôle que joue le temps dans la mise en place - en scène - des environnements favorables à la conception collaborative. Notre hypothèse est que l'on peut considérer l'activité de design en elle-même comme l'organisation de formats temporels qui ont des effets sur la participation des acteur·rice·s.**

**Afin d'expliciter le rapport sensible à la temporalité de la co-conception et à la dynamique qu'elle implique, nous proposons dans la partie qui suit de décrire la posture que nous avons tenue sur notre terrain.**

Deuxième partie

# Posture, méthodologie et terrain de recherche

Deuxième partie

# Posture, méthodologie et terrain de recherche

**Chapitre 04.**
Une ethnographie à la « première personne » : se laisser affecter 113

**Chapitre 05.**
Milieu et terrain de recherche : le sprint dans une agence digitale 147

Deuxième partie

Chapitre 04.

# Une ethnographie à la « première personne » : se laisser affecter

Deuxième partie

## Chapitre 04.

# Une ethnographie à la « première personne » : se laisser affecter

## 4.1. Le dispositif Cifre : un temps long pour l'enquête in situ

Le cadre d'élaboration du présent travail de thèse est celui du dispositif particulier de la Convention Industrielle de Formation par la Recherche, la Cifre. Comme le montrent Véronique Biau, Michael Fenker et Jodelle Zetlaoui-Léger (2021) dans leur livret sur le doctorat Cifre en architecture, urbanisme et paysage, la recherche sous contrat Cifre influence nécessairement la posture que prendra le·la doctorant·e dans le milieu étudié (entreprise privée, fonction publique, association, etc.). À ce sujet, Olivia Foli et Marlène Dulaurans (2013) observent qu'au sein des thèses Cifre, en sciences humaines et sociales particulièrement, « [l]a méthode privilégiée est celle de l'observation *in situ*, permettant de restituer l'expérience immédiate et la façon dont des individu[·e·]s-

acteur[·rice·]s assignent un sens aux objets et aux situations dans et par les interactions » (para.11).

Ne faisant pas exception, j'ai moi aussi conduit mon enquête en suivant une démarche d'observation en situation, dérivée des sciences humaines et sociales telles que l'ethnographie, l'anthropologie, etc. En ethnographie par exemple, l'enquête de terrain est définie par la fréquence et la durée de présence du·de la chercheur·e dans le milieu qu'il·elle cherche à comprendre. Henri Peretz (2004) note ainsi que l'observation en situation à rapport à la présence « systématique et souvent prolongée sur les lieux mêmes de l'enquête au sein du groupe social étudié » (p. 4). Le dispositif Cifre m'a effectivement permis d'être présente dans le milieu de l'agence de façon prolongée et systématique, pendant deux ans et demi, quasiment à plein temps sur l'ensemble des projets qui m'étaient assignés. Sur les temps hors projets, j'ai été présente aux deux tiers de mon temps pendant la première année, puis à mi-temps pendant la deuxième année et la première moitié de ma troisième année de thèse.

Mais la Cifre ne m'a pas seulement permis d'être là, dans la situation que je souhaitais explorer, au milieu des acteur·rice·s et des événements. Elle m'a encouragé à participer activement aux différentes activités de l'agence sur un mode qu'il m'apparaît nécessaire d'exposer pour comprendre comment j'ai construit ma réflexion. Ce temps long d'enquête *in situ* appelle effectivement une réflexion sur mon mode de présence (Peretz, 2004) singulier au sein de celle-ci. Ou plutôt sur « mes » modes de présence, car comme le rappelle François Huguet (2016), en référence au travail de Marine Royer (2015), « [m]ener une enquête ethnographique suppose en effet de s'adapter en continu, dans un processus d'ajustement permanent » (p. 60) au milieu. Ces modes de présence correspondent ainsi aux différents rôles que j'ai tenus en fonction des situations qui m'ont rendue sensible tantôt à tel aspect du

milieu tantôt à tel autre.

Je propose dans ce chapitre de revenir sur la conversation que j'ai entretenue avec le milieu et sur les différentes modalités de ma présence, entre participation et observation.

## 4.2. Une participation à la première personne

Comme le montre Henri Peretz (2004), l'observation *in situ* réclame une certaine distance critique avec le milieu et appelle certaines activités :

1. recueillir des données en observant depuis l'intérieur la vie quotidienne en train de se faire avec « des procédures non « réactives », comme l'observation des lieux, des événements, des actes, ou des propos tenus » (p. 4) par les acteur·rice·s en situation, ou des procédures réactives en s'entretenant directement avec eux·elles ;
2. collecter et consulter « toute forme de documents écrits » (ibid., p. 4) associés au milieu.

Ceci décrit effectivement une partie des tâches auxquelles je me suis adonnée pendant ma thèse : j'ai observé la vie quotidienne des

acteur·trice·s impliqué·e·s dans la conception collaborative d'expériences digitales de marque, de sites internet et d'applications mobiles. J'ai fait attention à la diversité de leurs activités quotidiennes, aux différents lieux dans lesquels celles-ci prennent place, aux expressions particulières qu'il·elle·s emploient dans l'acte, à ce qui fait événement pour eux·elles et qui marque une rupture dans leur quotidien, etc. J'ai collecté et consulté l'ensemble des documents qui ont circulé entre les acteur·rice·s, ainsi qu'un certain nombre d'autres qui ont été produits avant mon entrée dans le milieu. Je me suis également entretenue directement avec certain·e·s acteur·trice·s par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs.

Cependant, je ne peux résumer mes activités sur le terrain uniquement à travers celles associées au travail d'observation. En effet, j'ai été présente dans le milieu sur un autre mode que celui de l'observation « à distance » : j'ai aussi participé aux activités de l'agence en qualité de designeure. Je pourrais alors qualifier ma posture ethnographique d'observation-participante (Lapassade, 2016). Pour Henri Peretz (2004), l'ajout de cette dimension participative au rôle d'observateur permet de préciser mon « mode de présence » (p. 49) dans le milieu étudié.

Toutefois, comme le montre Jeanne Favret-Saada (2011), le recours au terme de participation pour qualifier ce mode de présence est discutable. En effet, l'anthropologue est critique à l'égard des ethnographes qui convoquent la notion de participation pour qualifier leur démarche de recherche d'« observation-participante ». « En rhétorique », dit-elle, « cela s'appelle un *oxymoron* : observer en participant, ou participer en observant, c'est à peu près aussi évident que déguster une glace brûlante » (p. 147). Pour l'anthropologue, employer le terme de participation pour qualifier le seul fait d'être présent·e sur les lieux où se déroule l'activité n'est pas juste car, s'il

s'agit seulement de « se trouver là » pour observer ce qui se passe, cela n'est pas participer au sens de « prendre part à » et « d'agir sûr » ce qui se passe. Pour elle, par exemple, les ethnographes qui rencontrent des informateurs sont bien actif·ve·s, mais ne peuvent être qualifié·e·s de « participant·e·s » car les chercheur·e·s ne participent pas aux activités du milieu étudié.

Lorsque l'anthropologue convoque la notion de participation c'est pour décrire un mode de présence dans le milieu qui l'a amenée à être affectée par celui-ci parce qu'elle-même s'est « prise au jeu », parce qu'elle y a participé en tant « qu'elle-même » et non en tant que chercheure. Une posture qu'elle n'a pas nécessairement prise délibérément, mais que le milieu réclamait d'elle. L'anthropologue explique ainsi que

> personne n'a jamais eu l'idée de m'en parler [de la sorcellerie] parce que je serais ethnographe. […]. En fait, il[·elle·]s exigeaient de moi que j'expérimente pour mon compte personnel - pas celui de la science […]. Autrement dit, il[·elle·]s voulaient que j'accepte d'y entrer comme partenaire, et que j'y engage les enjeux de mon existence d'alors. (p. 152-153)

Participer, c'est donc accepter d'être affecté·e à la première personne (Kaufmann & Kneubühler, 2014), dans sa totalité, en entrant dans une forme de conversation avec le milieu qui la réclame.

En entrant dans le milieu, j'ai effectivement très vite compris que je ne pourrais pas seulement tenir mon rôle de chercheure. En effet, si à l'origine l'agence a accepté de m'ouvrir ses portes, c'est parce que je suis aussi designeure. J'ai donc pu me « fondre » dans ses activités, en commençant par prendre place dans l'équipe de design de cette dernière. Ma double identité professionnelle connue de tou·te·s dans

l'agence, m'a ainsi permis d'entrer dans les entrailles d'un terrain qui ne se laisse pas facilement observer depuis l'intérieur car, l'activité étant quasiment exclusivement opérationnelle, il est difficile de tolérer la présence « passive » de quelqu'un. Tout dans le milieu réclamait ainsi que je m'y engage à la première personne, à commencer par la méthode de conception employée par l'agence (sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre suivant). J'ai ainsi découvert une méthode qui n'admet pas la présence de personnes inactives. Cette condition d'ailleurs, ne me semble pas conscientisée par l'agence. Tout est fait pour que chaque personne présente dans la situation créée par cette méthode, soit active.

Je me reconnais ainsi dans la posture décrite par Laurence Kaufmann et Marine Kneubühler (2014) en introduction du dossier « Affecter, être affecté. Autour des travaux de Jeanne Favret-Saada », de la revue SociologieS. Si, disent-elles « l'ethnographie à la première personne est la manière la plus riche de restituer l'organisation endogène d'un dispositif, quel qu'il soit, elle est la seule manière de saisir les dispositifs non publics qui ne tolèrent pas la présence désengagée d'un[·e] spectateur[·rice] » (para. 16). Mon travail de recherche in situ était donc condition de ma capacité à participer, comme les autres acteur·rice·s, à la première personne. Et je peux même aller plus loin, il relevait de ma capacité à performer l'ensemble des tâches attendues par la place opérationnelle que l'agence m'a donnée : celle de designeure d'expérience.

C'est pourquoi j'ai participé aux activités liées aux projets signés avec des client·e·s en effectuant les mêmes tâches que les autres designeur·e·s d'expérience de l'agence :

1. Préparer les ateliers de conception intégrant client·e·s et l'équipe pluridisciplinaire côté agence :

- concevoir le programme de l'atelier, écrire la partition de la journée ;
- choisir les outils les plus adaptés pour le projet, les employer tel quel ou les modifier en fonction des besoins du projet, de la maturité « perçue » du client face à la co-conception et au digital, du type de personnes présentes durant l'atelier, et du temps disponible en présence des client·e·s, notamment ;
- réaliser les supports-outils physiques ou numériques, qui deviendront des documents. Par exemple dessiner sur des grandes feuilles (format A2), ou sur un outil collaboratif en ligne, les trames vides des *personae* qui seront remplis durant l'atelier et serviront ainsi de support de réflexion entre tou·te·s les participant·e·s ;
- réaliser le support numérique de présentation qui est projeté en introduction de l'atelier ;
- préparer le matériel nécessaire.

2. Animer les ateliers de conception intégrant client et l'équipe pluridisciplinaire de conception de l'agence sur le projet :

    - organiser et aménager le lieu où se passe l'atelier. Si l'atelier se déroule en présentiel, afficher les supports-outils sur les murs, dégager l'espace afin que les participant·e·s puissent circuler et se tenir debout, déposer les petits papillons adhésifs et les stylos-feutres dans un endroit visible et accessible à tou·te·s, afficher la présentation numérique, etc.

- introduire l'atelier et le sprint :
    - présenter le contexte et le ou les enjeux de l'atelier, et du sprint global ;
    - présenter brièvement ce qu'est un sprint et pourquoi l'agence choisit cette méthode. Présenter le déroulé de la journée et de la semaine de sprint ;
    - présenter les règles du sprint que doivent suivre l'ensemble des participant·e·s (client·e et agence) durant l'atelier et tout le sprint ;
    - présenter succinctement les outils qui vont servir à la réflexion collective durant l'atelier ;
    - demander aux participant·e·s de se présenter (tour de table) ;
    - me présenter, présenter mon rôle particulier durant le sprint, celui de « cheffe d'orchestre ».
- Animer et faciliter : tenir le rôle de « Cheffe d'orchestre » :
    - animer l'exercice « brise-glace » qui démarre la session d'atelier ;
    - présenter pour chaque outil : le temps que l'on accorde aux participant·e·s (que je leur accordais), son enjeu et son objectif, comment il fonctionne, ce qui est attendu d'eux, etc. ;
    - rappeler, si nécessaire, une ou deux règles (je pense notamment à celle demandant aux participant·e·s

d'écrire en capitale et seulement des mots-clés sur les petits papillons adhésifs) ;

- distribuer le matériel nécessaire à chacun ;
- fournir des exemples si je sens que ça bloque, mais faire attention à ce qu'il·elle·s ne fixent pas les réflexions des participant·e·s ;
- distribuer la parole, et faire attention à ce que chacun puisse parler et dire ce qu'il a à dire. Par exemple, repérer les participant·e·s qui prennent beaucoup d'espace de parole, et ceux qui n'osent pas (résultant souvent de la position hiérarchique des participant·e·s les un·e·s par rapport aux autres) et systématiquement donner la parole d'abord aux plus réservé·e·s ;
- écouter attentivement les échanges, et si possible ou besoin, prendre des notes ;
- demander de préciser une réflexion, une idée, un concept, proposer une reformulation ;
- faire une synthèse des réflexions menées à l'aide de chaque outil, proposer, consciemment ou inconsciemment, une traduction de certains éléments en enjeux de conception ;
- synthétiser, à la fin de la journée, l'ensemble de l'atelier et rappeler quelles sont les étapes à suivre, les prochaines rencontres, etc.
- garder et gérer le temps, réajuster les exercices en fonction du temps restant et de la qualité des échanges.

2. Documenter l'ensemble du sprint :

    - retranscrire les réflexions menées pendant l'atelier à l'aide des différents outils sur un support de présentation numérique. Cette documentalisation se destine principalement aux client·e·s, mais peut servir de support d'échange durant l'étape d'idéation qui se déroule entre l'équipe côté agence ;
    - participer à la rédaction des comptes-rendus de réunion avec le consultant ou chef de projet ;
    - co-formaliser les supports de présentation intermédiaire ;
    - co-formaliser le document de livrable présenté le dernier jour du sprint ;
    - organiser et construire l'espace numérique partagé, en tant qu'espace collaboratif pendant le projet et d'archive une fois le projet clôt : créer les dossiers et sous-dossiers, classer les documents, veiller à l'usage des bons intitulés, etc.

3. Concevoir collectivement :

    - participer à l'idéation collective ;
    - traduire les réflexions menées avec le client en concept esthétique et/ou fonctionnel ;
    - mettre en forme des propositions ;
    - prototyper des idées ;
    - formaliser un backlog (tâche UX) et rédiger les user stories qui sont une autre forme de représentation de l'objet de

conception à cheval entre design et développement.

4. Enquêter sur le projet (immersion) :

    - mener des entretiens qualitatifs avec les client·e·s : construire la grille d'entretien, les réaliser, les synthétiser, les documenter pour le client et pour l'agence, et partager les informations clés avec les autres membres du projet côté agence ;
    - faire des *benchmarks* informant le projet (sur les concurrents, les partenaires, les inspirations, etc.) ;
    - consulter, lire attentivement, et prendre des notes sur des documents fournis par le client (souvent des études menées par le client sur son secteur d'activité, des documents traitants du positionnement de la marque, des organigrammes, des documents de présentations de l'entreprise (très souvent de ses objectifs), des documents décrivant le système informatique en place, parfois des documents techniques « vulgarisés » ou non, etc.) ;
    - constituer un corpus de documents informant le projet (études disponibles en ligne, cahiers de tendance, etc.) ;

5. Réaliser des tests utilisateur·rice·s (UX) :

    - définir les éléments que l'on veut tester en les exprimant sous forme de tâches macro avec le·la client·e. Par exemple, demander de trouver un livre spécifique pour l'offrir à un·e ami·e. Cette tâche est ouverte, car elle implique probablement plusieurs chemins possibles. On peut la

contraindre davantage en demandant de trouver un livre spécifique en utilisant la fonction de recherche afin de tester cette fonction particulière ;

- construire le déroulement du test et la méthode ;
- préparer le matériel nécessaire au déroulement du test : ordinateur, tablette, smartphone qui va servir à tester, outils d'observation numérique à distance (reproduction de l'écran sur/avec lequel interagit le testeur sur un autre appareil), caméra filmant l'action, etc. ;
- installer l'espace où se déroule le test et connecter les différents appareils permettant l'observation (mentionnés dans le point au-dessus) ;
- préparer les documents que devront remplir les testeurs : formulaires de consentement, support d'auto-réflexion sur le test effectué (questionnaire, ...), etc. ;
- préparer les grilles d'annotations en fonction de ce que l'on veut observer ;
- être soit observatrice, soit animatrice de la session de test. Si observatrice, prendre des notes sur ce que l'on observe du test en suivant la grille préparée. Si animatrice, accueillir le testeur, lui faire signer les documents juridiques, lui expliquer le déroulé du test, l'inviter à réaliser les tâches définies avec le client, lui faire remplir les questionnaires d'auto-réflexion et/ou, en fonction de la méthode choisie, effectuer un entretien qualitatif semi-directif afin de mieux saisir certaines actions, difficultés, facilités, ressentis, etc. ;

En dehors des projets signés avec des client·e·s, les designeur·e·s

de l'agence s'adonnent à un certain nombre de tâches qui participent à obtenir de nouveaux projets ou client·e·s et à améliorer les méthodes de l'agence. Parmi ces tâches, j'ai été amenée à :

1. Répondre à des appels d'offres :
    - lire le brief et l'ensemble des documents fournis par le client dans l'appel d'offres ;
    - noter les questions que je souhaite poser aux client·e·s lors des rencontres prévues dans l'appel d'offres (session publique avec l'ensemble des répondants ou session privée uniquement entre l'agence et le client) ;
    - participer et animer ces rencontres intermédiaires (sessions de question-réponse) ;
    - co-concevoir les concepts esthétiques et fonctionnels pour répondre aux besoins identifiés dans l'appel d'offres (traduction des besoins), co-conception de maquette traduisant ces concepts formellement, etc. ;
    - participer à la rédaction de la réponse sous forme de diapositive : présenter les concepts esthétiques et fonctionnels déterminés par l'équipe de conception, présenter les maquettes réalisées par les UI designeur·e·s, justifier les choix de conception vis-à-vis de concepts choisis, etc. ;
    - participer à la présentation finale, présenter notamment les pistes de conception et la méthode que l'agence propose aux client·e·s.

2. Mener des ateliers avec des « prospects » pour montrer et valoriser la méthode de co-conception de l'agence : préparation, animation, documentation, etc., comme pour les ateliers dans les projets signés.

3. Faire de la veille et participer à l'amélioration des méthodes et outils, et du processus général de conception au sein de l'agence :

    - faire de la veille sur des outils de co-conception, les tester en interne, et les documenter pour de futurs ateliers ;
    - faire de la veille « créative » sur des tendances pouvant servir d'inspiration pour les projets en cours ou futures ;
    - co-concevoir une méthode de test utilisateur dans le format sprint de l'agence : le sprint test. Présenter ce bloc sprint test aux consultant·e·s-commerciaux·ales afin qu'il·elle·s puissent le valoriser auprès des client·e·s et prospects.

4. Animer des groupes de travail internes pour améliorer le process général de l'agence. Plus particulièrement, traiter collectivement les passages entre l'avant-vente, et le projet de conception, entre le projet et sa réalisation, et entre sa réalisation et son amélioration / son suivi :

    - programmer et préparer les 3 séances de chaque groupe de travail (sélection des personnes, définition des outils, etc.) : session (1) identification des frictions et problèmes, session (2) idéation collective pour adresser chaque problème, session (3) choix parmi les idées de celles retenues par le groupe et proposition de mise en œuvre opérationnelle ;

- animer les séances ;
- documenter chaque séance ;
- présenter au middle et top management les propositions retenues par chaque groupe de travail ;
- présenter à l'ensemble de l'agence, les propositions d'amélioration « filtrées » selon des critères de faisabilité / coût par le top et *middle management* dans le cadre d'une réunion « non obligatoire mais fortement recommandée » .

5. Participer au collectif de l'organisation :

- participer aux réunions d'équipes hebdomadaires, aux différents points d'entreprise annuels, mensuels, occasionnels, etc. ;
- remplir des documents à destination du middle et top management ;
- suivre des formations et passer des certifications ;
- faire un entretien annuel de performance, rédiger des KPI personnel, etc. ;
- participer aux séminaires annuels de l'agence, et à un séminaire d'équipe.

Au-delà de ses tâches instituées par l'agence, j'ai pris part aux activités informelles qui s'établissent sur un lieu de travail entre « collègue » : les moments de convivialité des pauses-café par exemple, les afterworks, le rituel du déjeuner qui consistait à déterminer collectivement les envies de chacun·e en termes de repas et de créer

des groupes pour se rendre dans les différents lieux de restauration à emporter du quartier, les discussions banales via l'outil de conversation instantanée de l'agence, etc.

L'énumération de ces multiples tâches concrètes que j'ai effectuées dans l'agence est une façon pour moi de faire comprendre la place que j'y ai tenue. Cette dernière a eu une influence sensible sur les réflexions que j'ai pu mener à partir de l'expérience tout à fait singulière de ce terrain. Car, en acceptant de participer, je me suis laissée affecter à la première personne par ce que j'expérimentais en qualité de designeure. J'ai participé symétriquement aux projets collaboratifs menés par l'agence, non seulement en étant « là », mais en étant là en tant que designeure de l'agence. Cette position-là m'a permis d'obtenir la même légitimité que les autres membres de l'agence à proposer des choses et à faire bouger les lignes de conduites, les méthodes et les discours de l'agence. D'une certaine façon, j'ai contribué à transformer le milieu en même temps que celui-ci me transformait.

Je me suis donc retrouvée régulièrement face à ce que Didier Fassin et Alban Bensa (2008) nomment des « épreuves ethnographiques », et que François Huguet (2016) résume de la façon suivante : celles-ci nous « éloigne[nt] de l'application de règles du métier, et engage la fabrication d'un terrain fondée sur un travail intersubjectif qui rend la relation d'enquête imprévisible et non programmable » (p. 60).

L'épreuve la plus signifiante pour moi est celle de cette tension schizophrénique entre participation et observation dont parle Jeanne Favret-Saada (2011) :

> Au début, je n'ai cessé d'osciller entre ces deux écueils : si je « participais », le travail de terrain devenait une aventure personnelle, c'est-à-dire le contraire d'un travail ; mais si je tentais d'« observer », c'est-à-dire de me tenir à distance, je

> ne trouvais rien à « observer ». […]. Bien que je n'aie pas su, quand j'étais sur le terrain, ce que je faisais, ni pourquoi, je suis frappée aujourd'hui par la netteté de mes choix méthodologiques d'alors : tout s'est passé comme si j'avais entrepris de faire de la « participation » un instrument de connaissance. (p. 153)

Je ne peux donc pas dire que j'ai effectué mon enquête de terrain avec « méthode », mais plutôt en dialoguant avec lui. Je n'ai pas construit de protocole de recherche, je me suis laissée guider et j'ai bricolé avec ce qui m'affectait en tant que designeure « opérationnelle » et designeure-chercheure prise dans un milieu particulier.

## 4.3. « Bricoler » avec le milieu : osciller entre plusieurs rôles

J'ai ainsi été amené à bricoler inconsciemment avec ma double identité professionnelle en fonction des contextes et des acteur·rice·s avec lesquel·le·s j'interagissais. Le travail de rédaction me permettant de prendre du recul, je me rends compte que j'ai effectivement navigué entre les trois rôles ou modes de présence suivants tout au long de mon immersion :

1. celui de « chercheure » qui observe en essayant d'établir une distance critique avec le milieu, en ne mettant pas en œuvre

mon expertise de designeure lorsque je participais à une action du milieu. Ou qui mène un travail réflexif en dehors du milieu étudié ;

2. celui de « designeure » tout court qui participe avec les acteur·rice·s du milieu, qui transforme la situation et réciproquement est transformée par celle-ci ;

3. celui de « designeure-chercheure » ou « chercheure-designeure » qui mène un travail réflexif en naviguant entre les compétences, les savoirs et les outils qui sont communs aux deux disciplines.

À travers ces trois rôles, c'est mon degré d'implication en tant que participante ou en tant qu'observatrice qui a été modulé (Lapassade, 2016, p. 381) en réponse à ce que je pouvais laisser entrevoir de mon identité professionnelle en fonction des situations.

En effet, dans la majorité des projets auxquels j'ai participé, je me suis présentée comme designeure de l'agence. Seul·e·s les membres de l'agence savaient que j'étais également chercheure et que ma participation s'inscrivait dans une enquête.

Par exemple, durant le projet qui constitue mon terrain (décrit dans le chapitre suivant), j'ai été présentée comme « chercheure et designeure ». Il s'agit de l'unique projet dans lequel ma double identité a été déclarée à l'ensemble des acteur·rice·s. Cela peut s'expliquer à travers plusieurs choses. D'abord, l'activité de l'organisation commanditaire s'inscrivait dans le milieu de la recherche. Je suppose donc que les responsables du projet qui m'ont présentée ont estimé que mon profil n'allait pas leur faire « peur » ni les inhiber. De plus, l'exposition de ma double identité a pu être employée pour susciter une forme de confiance quant à la légitimité de l'agence à répondre aux enjeux des client·e·s. À cheval entre deux mondes, j'étais capable de

traduire l'un vers l'autre et réciproquement. Enfin, arrivée dans l'agence depuis seulement un mois et demi, j'étais encore en train de me former à la méthode du sprint en binôme avec l'autre designeur d'expérience de l'agence. Me présenter comme chercheure-designeure avait plus de valeur que de me présenter comme designeure-stagiaire. Cela permettait de légitimer ma posture plus en retrait, mes prises de notes, mais également mon manque d'expertise dans la méthode, et mes éventuels questionnements. La collaboration avec ces client·e·s ayant duré plusieurs mois, ma formation à la méthode achevée, mon rôle de chercheure s'est peu à peu estompé à mesure que l'agence requérait ma participation complète en me laissant seule en charge du rôle de designeure d'expérience que je partageais originellement avec mon binôme.

Faire et observer en même temps s'avérait alors trop complexe pour pouvoir m'exprimer et agir sur les deux registres simultanément. La situation m'obligeait à m'adonner à 100 % aux activités de conception. Si bien que lorsque je suis revenue vers les client·e·s quelques mois après la fin du dernier projet, plusieurs d'entre eux·elles avaient oublié que j'étais aussi chercheure.

Dans l'ensemble des projets qui ont suivi, j'ai donc tenu le rôle de designeur·e, à l'exception d'un projet auquel j'ai demandé spécifiquement à être présente sans y être affectée, sans faire partie de l'équipe. Dès la première rencontre j'ai déclaré ma présence comme « chercheure » et expliqué aux participant·e·s que j'étais là pour assister aux échanges dans le cadre de ma thèse portant sur les méthodes de conception collaborative. Cependant, si je n'ai eu aucun rôle opérationnel durant ce projet j'ai tout de même été « obligée » de participer durant les ateliers. Je n'étais pas en charge de leur conception ni de leur animation néanmoins, le format même du sprint (sur lequel nous allons revenir dans la troisième partie de notre thèse) ne

m'autorisait pas à rester dans un coin de la salle à observer sans dire un mot.

Finalement, avec la pandémie de Covid-19, l'agence a basculé l'ensemble de son activité en distanciel. À partir de mars 2020, l'ensemble des rencontres et ateliers auxquels j'ai assisté et participé se sont déroulés à l'aide d'outils numériques : outils de réunion virtuelle, tableau blanc numérique interactif, etc. L'écran derrière lequel j'étais facilitait ma prise de distance et le fait d'être présente durant ces rencontres sans participer activement aux échanges.

Cependant, je me rends aujourd'hui compte que les données les plus riches, celles qui ont vraiment alimenté ma réflexion, sont celles tirées du projet principal où j'ai été déclarée comme designeure et comme chercheure. L'authenticité de ma posture m'a d'une certaine façon permise d'être à l'aise dans les relations que j'ai entretenues avec les acteur·rice·s de ce projet, au contraire des autres où j'étais ou chercheure ou designeure. Dans le premier cas, je n'avais pas réussi à acquérir la même légitimité à « être » présente dans la situation de projet. J'avais été mise à distance par les participant·e·s, tant du côté des client·e·s, qui ne me faisaient pas vraiment confiance, que du côté de mes collègues de l'agence qui, pris dans le projet, m'impliquaient moins spontanément dans leurs échanges. Je n'ai donc pas réussi à « vivre » ce qui se passait. Dans le deuxième cas, il m'était moralement impossible de revenir vers les client·e·s en leur révélant ma « véritable » identité. J'avais l'impression de les avoir trompé·e·s.

Comme le montrent Ray Gold (1958) et Buford Junker (1960), que ce soit dans la posture de participante complète (la designeure) ou celle de participante-observatrice (la designeure-chercheure), mes observations en situation ont été contraintes par mes activités de design. Contraintes, et dans le même temps rendues possibles, car ces

deux modes de présence m'ont permis d'accéder aux diverses réflexions des acteur·rice·s parce que justement je jouais moi aussi selon les règles que la situation, formée collectivement (Goffman, 1973), nous demandait à tou·te·s de suivre. Ces différents rôles ont ainsi eu une influence sur la façon dont j'ai collecté des informations en situation et pu construire ma réflexion.

## 4.4. Observation réflexive et mise en œuvre méthodologique

Comme nous l'avons montré, observer et participer appellent deux postures différentes, chacune avec des objectifs distincts. Durant les trois années de ma thèse où j'étais investie auprès de l'agence, j'ai réalisé que je ne pouvais pas enregistrer méthodiquement et comprendre les situations de design en même temps que j'y participais. J'ai donc été amenée à suivre les trois temps de l'enquête ethnographique rapportée par Jeanne Favret-Saada : un temps pour participer complètement, un temps pour rapporter à distance l'expérience vécue et un temps pour prendre du recul et pouvoir « observer » quelque chose dans ce que je vivais et rapportais. Nous proposons ici de décrire les moyens que nous avons trouvés pour créer une distance réflexive avec notre terrain et les outils que nous avons mobilisés pour construire notre réflexion.

### 4.4.1. Équilibrer présence opérationnelle dans le milieu et distance réflexive en dehors.

Il nous semble tout d'abord nécessaire de préciser que les trois temps dont nous venons de faire mention ont été enchevêtrés et ont nécessité un rééquilibrage tout au long de la thèse. Il m'a fallu trouver un équilibre entre ma présence opérationnelle dans le milieu et mon absence réflexive en dehors de celui-ci.

Au début de ma première année de thèse, j'ai essayé de mettre en place une routine avec le manageur de l'équipe design à ce moment-là. Je répartissais mon temps de la façon suivante : trois jours dans l'agence et deux jours au laboratoire. Cette routine avait une exception : lorsque j'étais assignée à un projet je devais être présente en continu durant toute la durée de celui-ci comme les autres membres de l'équipe, entendu que je récupérerais les journées de « laboratoire » lorsque le temps me le permettrait. Finalement, mon terrain a réclamé un engagement de plus en plus opérationnel de ma part. Je me suis alors rendu compte que les quelques jours que j'avais en dehors de l'agence par-ci, par là, ne me permettaient pas d'effectuer cette bascule de posture. Même à l'échelle de la semaine, cela était trop peu pour faire ce travail que Jeanne Favret-Saada qualifie de « dépossession », pour prendre de la distance avec les événements vécus. Avec ma directrice de thèse, nous avons donc ménagé, en collaboration avec les acteur·rice·s de mon terrain, des moments plus longs, allant d'un à trois mois, pour me permettre de me décharger de ces évènements et de ces phénomènes qui m'avaient affectée. Je devais me libérer de l'intensité opérationnelle de mon quotidien et de la charge mentale produite par mes activités de designeure en m'absentant physiquement et mentalement de l'agence. Ne plus y avoir d'engagements opérationnels

pour pouvoir commencer à regarder ce qui s'y déroulait de façon désengagée socialement et psychologiquement. Cette prise de distance littérale avec le milieu m'était nécessaire pour qu'à un moment donné je puisse effectivement observer quelque chose.

### 4.4.2. Rapporter mon expérience vécue : journal de projet et journal macro de terrain

Au départ, je prenais des notes rigoureuses à la fin de chaque journée. Je racontais tout ce qui s'était passé sans distinction en me disant que cela me permettrait de m'appuyer sur des faits précis pour le moment de mon analyse. Puis, à mesure que je me familiarisais avec le terrain et que je m'y engageais, mes prises de notes se sont espacées : à la fin de chaque semaine, puis sporadiquement quand quelque chose m'interpellait et que l'activité en cours me le permettait.

En effet, si j'ai pu prendre quelques notes d'observation durant les projets ou lors de réunions internes dans l'agence, celles-ci étaient prises furtivement, au beau milieu du support qui me servait alors pour prendre des notes sur le sujet de la réunion ou du projet. Comme je l'ai dit précédemment, bien que déclaré au niveau de l'agence, mon rôle de chercheure est tout de même resté « à couvert » la majeure partie du temps, puisque le terrain réclamait implicitement ma participation comme designeure.

J'ai ainsi produit deux types de journaux de bord. Le premier type s'intéresse au niveau micro de mon expérience, ce sont des journaux de projet. Pour chacun de ceux auxquels j'ai participé, j'ai créé un document

numérique dans lequel j'ai tenté de décrire la situation de projet dans son ensemble : le déroulé de chaque journée ou de façon plus large de chaque semaine, le nombre et la typologie des acteur·rice·s, les paramètres spatio-temporels, le sujet et la problématique du ou des sprints, le type de documents sollicités et produits, le type de matériaux ou d'artefacts utilisés ou créés, des verbatims qui m'avaient marquée, les problèmes ou les opportunités rencontrés durant le sprint, etc. Mais aussi, les questionnements que je me souvenais avoir eus pendant le projet, ou ceux qui me venaient en décrivant ces scènes auxquelles j'ai participé. La rédaction de ces journaux de projet s'appuyait principalement sur mes souvenirs renforcés par le fait que je re-consultais les documents que j'avais co-produits pour le projet. Je revenais également systématiquement sur mes carnets de notes opérationnels de projet, lesquels pouvaient contenir les verbatims précis qui m'avaient interpellée au beau milieu d'une rencontre, ou les questions que je m'étais posées.

Le deuxième type de journal s'intéresse de façon plus transverse à ce qui animait l'agence et qui pouvait éclairer de façon macro mon expérience des situations. J'y prenais en note ce que j'entendais au sein de l'agence en dehors des projets à proprement parler, lors des réunions hebdomadaires d'équipe par exemple ou de réunions ponctuelles de toute l'agence, ou encore lors de discussions informelles avec mes collègues, etc. Toutes informations qui me semblaient avoir potentiellement un impact sur l'activité de conception de façon très large.

Ces deux types de journaux m'ont permis garder en mémoire les choses auxquelles j'avais pris part, tout en me permettant de revenir avec plus de distance critique sur les situations que je décrivais dans ce troisième temps de l'analyse.

### 4.4.3. S'entretenir avec les acteur·rice·s

J'ai complété mon enquête participative au terrain en réalisant des entretiens semi-directifs (Blanchet et al., 1985 ; Imbert, 2010) avec un ensemble d'acteur·rice·s du milieu.

Au début de ma thèse, j'ai mené des entretiens avec certains designeur·e·s de l'agence pour comprendre leur culture de conception (Vial, 2014) en leur demandant de me raconter leur parcours jusqu'au poste qu'ils occupaient dans l'agence. J'ai également surpris à plusieurs reprises certain·e·s d'entre eux·elles qualifier leur posture de designeur·e dans des moments de friction lors de projets. Je voulais préciser avec eux ce qu'ils entendaient par celle-ci, comment cela se traduisait concrètement dans les projets au sein de l'agence, etc. Mon thème d'enquête portant au début sur la notion de « design d'expérience » je leur ai également demandé ce que l'expression signifiait pour eux·elles en me donnant des exemples concrets. Ces premiers entretiens relativement ouverts, avaient pour but de me familiariser avec les designeur·e·s de l'agence pour comprendre plus concrètement le point de vue qu'il·elle·s portent sur leur propre pratique de la conception digitale et du design d'expérience.

J'ai également mené des entretiens avec le président et le CEO de l'agence pour comprendre leur vision du design associé à cette dimension « expérientielle » revendiquée par l'organisation. Comme ce sont eux qui donnent la direction stratégique de l'agence, il me semblait important de saisir à partir de quelle définition celle-ci était construite.

Si ces entretiens m'ont permis de « prendre la température » et de voir de façon macro comment les acteur·rice·s situaient, qualifiaient et définissaient le design au sein de l'agence, ils n'ont pas fait l'objet d'une

analyse thématique fine. Leur but était de m'immerger un peu plus et de me saisir des questionnements que ces discussions suscitaient chez moi pour orienter mon approche du milieu.

J'ai par ailleurs pu mener des entretiens semi-directifs avec les acteur·rice·s du projet qui constitue mon terrain d'enquête principal. Comme je l'ai dit précédemment, j'ai pu établir une véritable relation de confiance durant les sept mois au cours desquels nous avons collaboré autour de trois projets. Celle-ci a été, il me semble, renforcée par la déclaration de ma double-identité de designeure-chercheure. J'étais à l'aise pour revenir vers les client·e·s une fois l'ensemble des projets « clos » sous une posture un peu différente. Bien que j'ai réalisé des entretiens avec eux·elles dans le cadre du projet lors de la phase d'immersion pré-sprint, le fait de venir seule leur a fait reprendre conscience de mon statut ambigu.

J'ai ainsi réalisé cinq entretiens de remémoration avec cinq des client·e·s impliqué·e·s tout au long des trois projets. L'objectif de ces entretiens était de revenir concrètement sur le déroulement de la collaboration entre l'agence et eux·elles afin de saisir les effets potentiels produits par la méthode par sprint depuis leur point de vue. Je voulais entendre les termes qu'il·elle·s emploient pour parler de cette expérience d'un avant-après, en les re-confrontant à différents documents : des captures de leur ancien site internet et des captures du nouveau. Je ressortais également tout document auquel il·elle·s faisaient référence pendant notre conversation pour soutenir leur remémoration à partir d'éléments concrets.

Ces entretiens, que j'ai retranscrits en intégralité m'ont permis d'observer, grâce à une analyse thématique, l'expérience vécue des acteur·rice·s avec lesquel·le·s j'avais pu travailler et la façon dont ces dernier·ère·s définissaient l'activité de design de l'agence. Ils constituent

l'un des matériaux principaux avec lesquels j'ai pu me saisir plus finement des enjeux de mon terrain, et plus particulièrement des liens entre les modalités particulières de conception et le milieu dans lequel elles s'inscrivent et les situations de design et de communication qu'elles créent. J'ai ainsi pu confronter ma propre expérience de la méthode du sprint à d'autres points de vue.

### 4.4.4. Faire attention aux anecdotes du terrain

L'engagement que j'ai eu dans le milieu de l'agence, dans son quotidien, m'a conduit à faire attention à des micros situations, des événements qui venaient bousculer le « cours habituel des choses ». Ces événements dont j'étais témointe m'ont sortie à plusieurs moments des routines du travail opérationnel auquel je participais. Souvent, il s'agissait d'une phrase prononcée par les acteur·rice·s en présence qui marquait un changement, un décalage, et que je notais alors très vite sur un coin de mon carnet « opérationnel » de projet pour ne pas l'oublier.

Grâce au travail de Mike Michael (2012), j'ai pu comprendre que ce repérage avait un sens qu'il ne fallait pas ignorer : il avait valeur d'anecdote. Dans le cours des choses, je notais ces incidents et ces faits et gestes qui sortaient tout d'un coup de l'ordinaire, sans être pour autant spectaculaires. La prise de notes rapide et très courte me permettait de faire abstraction de détails pour ne relever que l'incident : la phrase, le geste, l'intonation…

En s'intéressant au rôle de l'anecdote dans les sciences sociales, l'auteur montre qu'au-delà de considérer ces courts récits d'incident

comme des ressources textuelles permettant d'étudier des phénomènes sociaux à travers une analyse de leur contenu et de leur promulgation, on peut considérer l'anecdote pour ses propriétés méthodologiques mêmes. Il s'agit pour lui de comprendre l'anecdote comme « forme et processus » qui « ajoute quelque chose de nouveau à la conduite de la recherche - à la collecte, à l'identification, à la planification à la commande ou à la réalisation de « l'événement du social » » (p. 26). C'est pour lui une méthode inventive et réflexive qui repose sur la performativité même de la mise en récit d'un événement vu ou vécu et qui permet de saisir différemment ce qu'appelle Susan Star (2010) des anomalies du terrain - de la situation.

Le chercheur revendique ainsi de faire place, dans le travail de recherche ethnographique, à l'anecdotalisation du vécu comme processus d'élicitation des événements par leur mise en récit. Les notes que j'ai prises sur le vif ont été pour moi le point de départ d'une forme d'« anecdotalisation ». En effet, comme le montre le chercheur, l'anecdote prend forme dans le récit que produit le·la conteur·euse de quelque chose dont il·elle a été témoin·te ou qui lui est arrivée et qui, pour lui·elle, fait événement. L'anecdote, dit-il, « concerne des événements qui, d'une manière ou d'une autre, ont affecté le·la conteur·euse de manière à rendre ces événements « anecdotalisables » » (p. 26). Ainsi, le fait d'en prendre note sur le moment m'a permis ensuite de revenir sur ces événements en en produisant cette fois des récits *a posteriori* - des anecdotes. Ma thèse s'est donc construite autour et avec ces incidents du terrain que j'ai anecdotalisé. Plutôt que de les évacuer de mon analyse comme peuvent le faire selon Mike Michael beaucoup de chercheur·e·s, j'ai choisi de suivre son approche et de reprendre ces récits comme des éléments à part entière de ma réflexion.

### 4.4.5. Se faire observer soi-même : l'importance du dialogue avec des tiers·ces

Les conversations que j'ai eues avec différent·e·s acteur·rice·s issues de mon deuxième milieu professionnel, celui de la recherche, ont été déterminantes dans l'élaboration de mon travail de recherche. Ma directrice de thèse et ma co-encadrante, mes collègues chercheur·e·s, les autres doctorant·e·s du laboratoire, ont joué le rôle de « tiers·ce-observateur·rice » décrit par Paul Rabinow (2008) dans son *Anthropology of the contemporary.*

Paul Rabinow s'appuie sur une maxime de Niklas Luhmann qui dit qu'« [u]ne chose que l'observateur doit éviter est de vouloir se voir lui-même et le monde » (Luhman, 1998, p. 111, cité par Rabinow, 2008, p. 66) pour montrer la distance qu'un observateur tiers ou qu'une observatrice tierce peut apporter à une enquête située.

En s'appuyant sur le travail de Niklas Luhmann, Paul Rabinow rappelle qu'il existe deux formes de l'observation : celle de premier ordre et celle de second ordre. Au cours d'une observation de premier ordre, l'observateur·rice fait une première distinction qui « [le·la] situe […] et identifie ce qui est à observer » (Rabinow, 2008, p. 64). Il s'agit de « saisir un référent » (p. 64). Niklas Luhmann écrit ainsi que « [l]es observations de premier ordre (référence) utilisent la distinction comme schéma mais ne créent pas encore de contingence pour l'observateur·rice lui·elle-même » (Luhmann, 1998, p. 47, cité par Rainow, 2008, p. 64). L'observation de second ordre est une observation d'observation de premier ordre. Le référent de cette observation est « le système (observateur·rice-environnement) établi par les observations de premier ordre » (p. 64). Paul Rabinow ajoute que « [c]e faisant, il devient possible de reprendre des angles morts que l'arbitraire

parfaitement légitime établi par les observations de premier ordre » (p. 64). Grâce à l'observation du système observateur·rice-environnement, certains aspects rendus insaisissables par la distinction créée par l'observation de premier ordre deviennent visibles. En résumé,

> les observations de premier ordre sont dirigées vers un contexte, une situation ou un environnement. Les observations de second ordre sont dirigées vers plus d'un contexte, situation ou environnement ; ils incluent l'observation d'observateurs observant un contexte, et le fait qu'ils les observent. » (p. 65)

Cet·te observateur·rice tiers·ce sert ainsi, selon Paul Rabinow, de « garde-fous contre une croyance en la transparence de l'histoire immédiate » (p. 66) parce qu'il·elle est conscient·e que sa tâche consiste à n'observer que le monde, et non, lui·elle et le monde simultanément.

Sans qu'il y ait eu une personne en charge de m'observer en train de participer aux activités de l'agence, il me semble que l'ensemble des conversations que j'ai eues avec des tiers·ces qui n'étaient pas aux prises avec mon terrain d'étude, m'ont permis de considérer les angles morts de ma participation pour redéfinir en continu le cadre de référence de mon enquête. En racontant mon quotidien à ces tiers·ces, comme participante de la scène, il m'était possible de mettre à distance et de réfléchir de façon dialogique avec ces personnes qui prenaient consciemment ou non ce rôle d'observateur·rice·s de second ordre.

Après avoir décrit ma posture en situation et le cadre méthodologique de ma thèse, je m'attache dans le chapitre suivant à décrire le milieu dans lequel s'est déroulée ma thèse. Plus particulièrement, je présente la méthode de conception par « sprint » adoptée par l'agence qui constitue le cœur de mon terrain de recherche.

Deuxième partie

Chapitre 05.

# Milieu et terrain de recherche : le sprint dans une agence digitale

Deuxième partie

## Chapitre 05.

# Milieu et terrain de recherche : le sprint dans une agence digitale

Notre thèse Cifre prend place au sein d'une agence de conception digitale. Celle-ci se qualifie elle-même d' « agence de digital business »[1], rassemblant les « expertises métier » qui ont trait à l'ensemble des problématiques liées au digital, et plus particulièrement liées au commerce digital.

L'agence, située en France sur deux sites, à Paris et à Limoges, fait partie d'un groupe d'agences indépendantes majoritairement européennes, c'est-à-dire que, d'une agence à l'autre, les structures, les méthodes et les activités diffèrent. Pour ce qui concerne l'agence dans laquelle se déroule la thèse, les principales activités sont :

- Le conseil stratégique auprès d'entreprises, des PME et ETI

1. Expression tirée du premier texte de présentation présent sur la page d'accueil du site internet de l'agence.

principalement, pour les aider à déterminer leur feuille de route stratégique digitale, ainsi que les outils et services digitaux qui correspondent à leurs besoins, leur positionnement de marque, etc. ;

- La conception et refonte de site internet et application mobile, conception de contenus digitaux ;
- Le développement de site web et application mobile ;
- L'intégration d'outils digitaux divers : outils de « Business Intelligence » (BI, que l'on peut traduire en français d'informatique décisionnelle), outils de « Customer Relationship Management » (CRM, en français : gestion de la relation client), outils d' « Enterprise Ressource Planning » (ERP, en français : planification des ressources d'entreprise), etc. ;
- Des études consommateur·rice·s et tests utilisateur·rice·s, suivi de performance, etc.

Sont rassemblés au sein de l'agence, plusieurs profils métiers pour mettre en œuvre ces diverses activités :

- les développeur·euse·s (70% de l'entreprise) qui développent l'ensemble des sites et applications mobiles et apportent la vision technique dans les projets ;
- les chef·fe·s de projet qui gèrent l'organisation et le déroulement des projets ;
- les consultant·e·s « business » qui gèrent la relation avec les client·e·s et participent à construire une vision macro de chaque projet ;

- les planneur·e·s stratégiques[1] chargé·e·s des études consommateur·rice·s et d'apporter la vision stratégique dans les projets ;
- les designeur·e·s qui conçoivent les interfaces et les expériences utilisateur·rice·s, mènent les tests et participent à enrichir la vision stratégique de chaque projet.

Si chaque métier a ses tâches propres, l'agence a adopté une méthode de conception qui distribue l'activité de conception entre ces divers profils. Je présente cette méthode dans la partie suivante.

## 5.1. Le « sprint » : une forme particulière de pratique de conception collaborative

En 2017, l'agence adopte une approche de conception particulière : le « design sprint » ou dans le jargon de l'agence « le sprint » tout

1. « Le/la planneur stratégique a pour mission de définir la meilleure orientation de communication pour une marque et de formuler des recommandations aux créatifs publicitaires et aux équipes commerciales. Pour alimenter sa réflexion, il/elle effectue une veille économique et sociologique, étudie et analyse les tendances et les comportements des consommateurs. » - définition donnée par l'APEC : https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/communication-creation/planneur-strategique.html

court. Cette dernière est inspirée du modèle de conception du « design sprint » créé par Jake Knapp en 2010 au sein du fonds d'investissement GV (Google Ventures). Cette méthode est revendiquée par son auteur pour permettre d'accélérer les processus de conception en « forçant » les parties prenantes d'un projet à se rencontrer pendant une semaine pour explorer un problème, imaginer une solution, la prototyper et la tester (Knapp et al., 2016). La méthode du *design sprint* découle du « design thinking », une méthode de gestion de l'innovation fondée à la d.school, l'école de design de l'Université de Stanford à partir, notamment, des travaux de Arnold et de McKim qui enseignaient au sein du département de Génie Mécanique de l'université (von Thienen et al. 2018, 2019). Son déroulé suit les cinq grandes étapes du modèle du design thinking : (1) Entrer en empathie, (2) Définir, (3) Générer des idées, (4) Prototyper et (5) Tester.

Un *design sprint* générique chez GV est découpé en cinq jours :

- Lundi : définition du problème général et délimitation, dans ce problème, de la question à adresser durant la semaine de sprint ;
- Mardi : idéation divergente, exploration des possibilités de solution ;
- Mercredi : choix parmi les idées et formalisation d'une hypothèse testable ;
- Jeudi : prototypage « réaliste » de l'hypothèse ;
- Vendredi : test du prototype avec des « vrais humains vivants » (Knapp, et al., 2016), et apprentissage pour les itérations futures.

Dans le modèle générique Jake Knapp et ses co-auteurs insistent sur la participation du ou des décideur·euse·s durant toute la semaine,

ainsi que l'ensemble des membres de l'équipe de sprint incluant des concepteur·rice·s, des expert·e·s métiers, des expert·e·s techniques, etc.

De son côté, l'agence s'est inspirée de ce modèle générique pour créer un ensemble de blocs, appelés « sprints », qui correspondent aux différentes étapes condensées dans le modèle du *design sprint* de GV. Gardant le modèle de la semaine, chaque bloc « sprint » se déploie sur cinq jours :

- le *sprint d'immersion*, qui est destiné à rencontrer les expert·e·s et acteur·rice·s lié·e·s au sujet, recueillir des informations auprès de diverses parties prenantes afin de comprendre le sujet, de cartographier les enjeux de celui-ci, de dresser un diagnostic de la situation, etc. ;
- le *sprint stratégie*, qui est consacré à la définition du cap stratégique global d'une organisation en tant que marque ;
- le *sprint concept*, destiné à explorer, imaginer et esquisser un concept nouveau qui puisse répondre à la problématique donnée du·de la client·e ;
- le *sprint prototype*, consacré à la mise en forme du concept choisi de façon tangible et détaillée ;
- le *sprint test*, est dédié au test du prototype formalisé auprès des utilisateur·rice·s identifié·e·s comme potentiel·le·s ;
- le *sprint delivery*, destiné à finaliser le prototype avant de passer en développement.

Si chaque sprint peut être mobilisé indépendamment, à l'exception du *sprint delivery*, généralement un projet au sein de l'agence comprend au moins un *sprint concept* et un à deux *sprint*

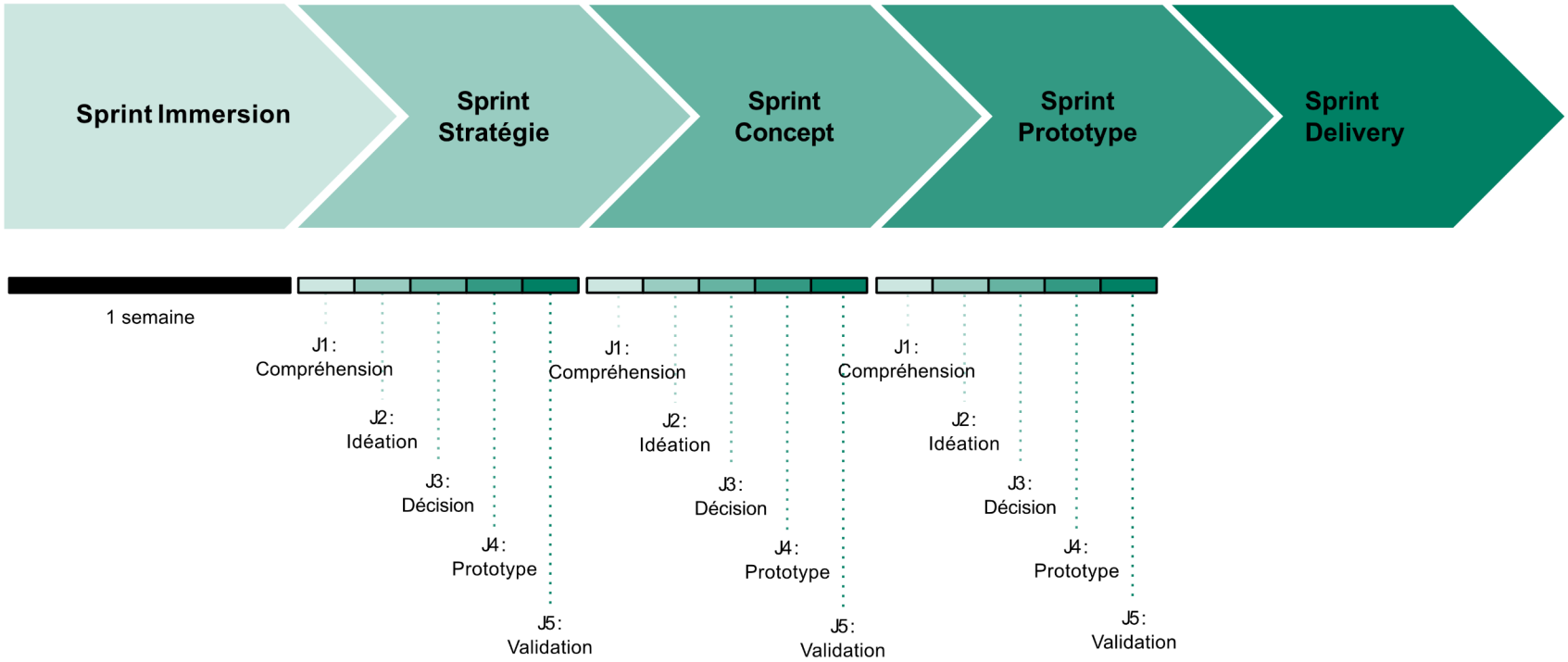



*Figure 1. : Schéma de enchaînement des différents blocs sprints au sein de l'agence. Le schéma est disponible en plus grand en annexe pages 318-319.*

*prototype*. La durée d'un sprint au sein de l'agence, qu'importe sa nature (concept, stratégie, prototype) ne diffère pas de la méthode dont il s'inspire : il dure en général cinq jours consécutifs, à l'exception de quelques projets ayant des contraintes de calendrier (figure 1.).

En comparant les sprints tels qu'ils sont menés au sein de l'agence au modèle générique duquel elle s'inspire, je constate que c'est le *sprint concept* qui se rapproche le plus du *design sprint*. Je propose donc de décrire plus dans le détail la façon dont cette version du *design sprint,* au sein de l'agence, est orchestrée.

Dans son modèle, la première journée réunit l'ensemble des acteurs liés au projet. Du côté de l'organisation cliente, il s'agit du ou des décideurs et d'un ensemble d'expert·e·s métiers identifiés par l'organisation, souvent des manageur·e·s ou des responsables de secteurs. Du côté de l'agence, il s'agit du·de la consultant·e responsable du compte client·e, du·de la chef·fe de projet, d'un·e ou plusieurs planneur·euse·s stratégiques, de deux designeur·e·s ou plus et d'un·e ou plusieurs développeur·euse·s. Peuvent s'ajouter, en fonction de la dimension du projet, les manageur·e·s des diverses équipes auxquelles se rattachent chacun des profils métiers que je viens d'énoncer.

Cette première journée prend le format d'un atelier collaboratif animé par l'un·e des designeur·e·s ou planneur·e·s stratégiques qui en a établi le programme. L'atelier sert à poser le cadre d'inscription du projet, à dresser ce que l'agence appelle « la big picture », et à faire émerger le problème qui sera traité durant la semaine. Il s'agit d'un moment de prise d'informations et d'enrichissement des connaissances liées au sujet, notamment pour les membres de l'agence, mais également pour les membres de l'organisation cliente qui n'ont pas toujours l'occasion d'être réuni·e·s.

La première journée se déroule soit dans les locaux de l'organisation cliente, soit dans ceux de l'agence. Lorsqu'il s'agit d'un atelier chez les commanditaires, l'agence réclame certains éléments spatiaux : une salle pouvant accueillir le nombre de personnes déterminé en amont, la présence d'au moins un grand mur libre (sans tableaux, affiches, fenêtres, etc.) sur lequel pourront être accrochés des éléments (par exemple des papillons adhésifs), un écran ou un vidéoprojecteur permettant de projeter à la vue de tous des contenus numériques, etc.

En introduction de la journée, l'agence demande systématiquement aux participant·e·s de suivre les règles qu'elle tire du guide sur le *design sprint* de Jake Knapp et ses co-auteurs pour que l'atelier se déroule au mieux. L'animateur·rice du sprint, appelé·e *sprint master,* insiste notamment sur les règles qui demandent aux participant·e·s de ne pas avoir de distraction digitale avec eux·elles (ordinateurs et téléphones portables) qui puisse perturber l'attention des acteur·rice·s, et celle d'essayer de ne pas tenir de conversations parallèles qui parasitent les échanges et au contraire, de se sentir libre de partager son idée à l'ensemble des participant·e·s· Pour faciliter la communication, le partage et l'émergence des connaissances et informations, l'agence emploie un certain nombre d'outils tels que *personae, brainstorm, moodboard,* etc.

La deuxième journée est consacrée à l'idéation. À la différence du modèle de *design sprint,* peu des projets auxquels j'ai participé impliquent les client·e·s dans cette phase. La principale raison vient du fait qu'il est difficile de parvenir à faire se libérer les membres, côté organisation, pour une semaine complète. L'agence a donc pris le parti de demander la participation de l'organisation cliente lors de la première journée, d'une demi-journée le troisième jour, et une demi-journée le cinquième jour.

Cette étape d'idéation, comme aime à le dire l'agence, se passe donc « en chambre » : l'équipe de conception composée le plus souvent des designeur·e·s et du·de la ou des planneur·e·s stratégiques, et parfois du·de la ou des développeur·euse·s présent·e·s le premier jour, se réunit pour explorer la problématique de conception donnée lors du jour précédent. L'objectif est de chercher des pistes divergentes qui seront présentées le lendemain à l'ensemble des participant·e·s côté organisation.

La troisième journée démarre avec la présentation des esquisses d'idées possibles résultantes de la journée précédente. Un rappel des éléments qui sont ressortis durant l'atelier de la première journée est effectué pour introduire les pistes potentielles. L'objectif de cette troisième matinée est de s'accorder et de choisir une piste à prototyper. Un vote est souvent mis en œuvre pour permettre à chacun·e des participant·e·s côté commanditaire notamment, de donner son avis. La décision finale revient néanmoins à la ou aux décideur·euse·s. Leur absence lors de ce point intermédiaire peut poser problème pour la suite s'il·elle n'est pas d'accord avec la piste choisie par les autres membres présent·e·s lors du point. L'après-midi, l'équipe de conception réajuste la piste retenue et démarre la conception du prototype.

Durant la quatrième journée, l'équipe de conception poursuit le prototypage de la piste retenue. Il s'agit de formaliser de façon tangible l'idée afin qu'elle puisse permettre aux client·e·s de se projeter. L'activité de conception de l'agence étant principalement celle de site internet, il s'agit, la plupart du temps, de concevoir une ou deux pages clefs ou un parcours type, en suivant le concept de navigation et/ou le concept graphique retenu lors de la journée précédente. Si ce n'est déjà fait, l'équipe de conception dispose également de cette journée pour retranscrire les différents éléments produits pendant l'atelier de la première journée qui constituent une partie du livrable que l'agence

s'est engagée à fournir à l'organisation cliente le lendemain.

Enfin, la cinquième journée réunit de nouveau l'ensemble des acteur·rice·s et démarre par une présentation du prototype formalisé la veille. La réunion dure le temps de la matinée et permet aux participant·e·s qui découvrent le prototype de donner leur avis et de faire leurs retours à chaud s'il·elle·s en ont. Des modifications peuvent être décidées. Elles sont prises en compte dès l'après-midi afin de pouvoir livrer, le soir même, l'ensemble des documents produits durant la semaine : la transcription des différents exercices menés durant l'atelier : *personae, benchmark, moodboard,* etc., les esquisses de solutions, le prototype ou la maquette de l'idée retenue, etc.

◆◆◆

Afin de rendre compte plus précisément de la façon dont la méthode par sprint organise le travail de conception et de la relation de collaboration entre les client·e·s et l'agence, je propose de présenter ci-après le projet principal auquel j'ai participé. J'ai choisi de faire de ce projet mon cas principal d'étude, car il s'agit du projet le plus long et le plus complet auquel j'ai pu participer. Il s'agit également du seul projet où j'ai pu me présenter comme chercheure et comme designeure.

## 5.2. Cas d'étude : notre projet principal

Ce cas d'étude principal de ma thèse est un projet de plusieurs mois qui s'inscrit dans le contexte macro que je viens de décrire. Pour représenter ce cas aujourd'hui, je repars du journal de bord que j'ai tenu durant toute la durée du projet, lequel me permet de retracer son contexte d'inscription et son déroulement. Afin de préserver l'anonymat de l'ensemble des acteur·rice·s concerné·e·s par le projet, j'emploie les termes d'organisation, de société, de client·e·s ou de commanditaire pour parler de l'entreprise qui a commandité le projet et de ses membres.

### 5.2.1. Contexte du projet principal

Le projet a démarré en décembre 2018 et s'est poursuivi jusqu'en juillet 2019 pour ce qui concerne la partie conception. L'organisation commanditaire du projet est une société d'investissement mandatée par l'Etat français. Celle-ci a pour mission d'investir argent et temps dans la recherche publique afin d'amener à maturation les découvertes scientifiques qui sont faites dans les laboratoires vers des technologies et brevets pour faire progresser l'industrie. La naissance de cette société, en 2012, et de ses paires sur l'ensemble du territoire, résulte d'un constat que, du point de vue académique, la recherche française est bien reconnue dans le monde, tandis que du point de vue économique, celle-ci reste méconnue.

Le programme de financement, démarré en 2010, dans lequel s'inscrit l'ensemble du réseau dont fait partie l'organisation commanditaire, était prévu pour dix années. Au terme de ces dix ans, l'organisation devait donc pouvoir devenir plus autonome financièrement afin de poursuivre ses missions, car l'enveloppe publique allait, d'après son directeur, nettement diminuer à partir de 2020. Faisant ce constat, le nouveau directeur de la société, arrivé en juillet 2018, engage rapidement une restructuration de l'organisation. En octobre de la même année, la société lance un appel d'offres public, auquel l'agence répond.

Dans son cahier des charges envoyé aux différent·e·s répondant·e·s, la société se présente brièvement, et, en quelques lignes, expose ce sur quoi repose sa nouvelle stratégie : « sur le développement d'une nouvelle offre au travers de trois produits »[1]. L'ensemble de l'appel d'offres s'appuie sur ces trois produits, aussi appelés « offres » par l'organisation. Sans rentrer dans le détail ici, la première correspond à la restructuration de l'entreprise en un fond de maturation, la deuxième est un service de location de brevets issus des laboratoires français destiné aux entreprises du territoire, présenté par la société comme une *marketplace* de Propriété Intellectuelle, et la troisième est une plateforme « sociale » mettant en relation chercheur·e·s et industriel·e·s. Pour la société, ces offres doivent notamment permettre d'augmenter sa visibilité auprès de ses

1. Citation tirée du Cahier des charges de la société mis à jour le 12 octobre 2018.

différentes cibles et de modifier la perception que ses divers publics ont de son activité pour se positionner comme un « acteur incontournable de l'innovation et de la valorisation scientifique »[1].

L'organisation commanditaire présente ensuite ses différents besoins, regroupés en 6 lots indépendants. Le premier concerne la stratégie globale de la marque à travers (1) la refonte de l'identité de l'organisation et (2) la conception des identités graphiques des trois produits. Le deuxième lot correspond à la refonte du site internet institutionnel de l'organisation et la conception de la *marketplace* de Propriété Intellectuelle. Le troisième concerne la définition de la stratégie marketing sur les médias sociaux (social media marketing). Le quatrième lot correspond à l'édition de plaquettes présentant l'organisation et les différents produits. Le cinquième correspond à la conception de supports vidéo, l'un présentant l'organisation et les autres les trois produits. Enfin, le sixième lot concerne la mise en place d'un plan média pour l'organisation.

L'appel d'offres donne la possibilité aux répondant·e·s de se positionner sur un ou plusieurs lots. L'agence s'est ainsi présentée pour les lots 1, 2, 3, 4, et 6, et a été sélectionnée pour les lots 1, 2 et 6.

Dans le bon de commande signé par la société, l'agence rappelle le positionnement méthodologique qu'elle adopte, le sprint qu'elle a présenté lors de la réunion de présentation de sa réponse en phase d'avant-vente. Elle propose de découper le projet à l'aide des sprints en gardant la distinction des différents lots.

1. Ibid.

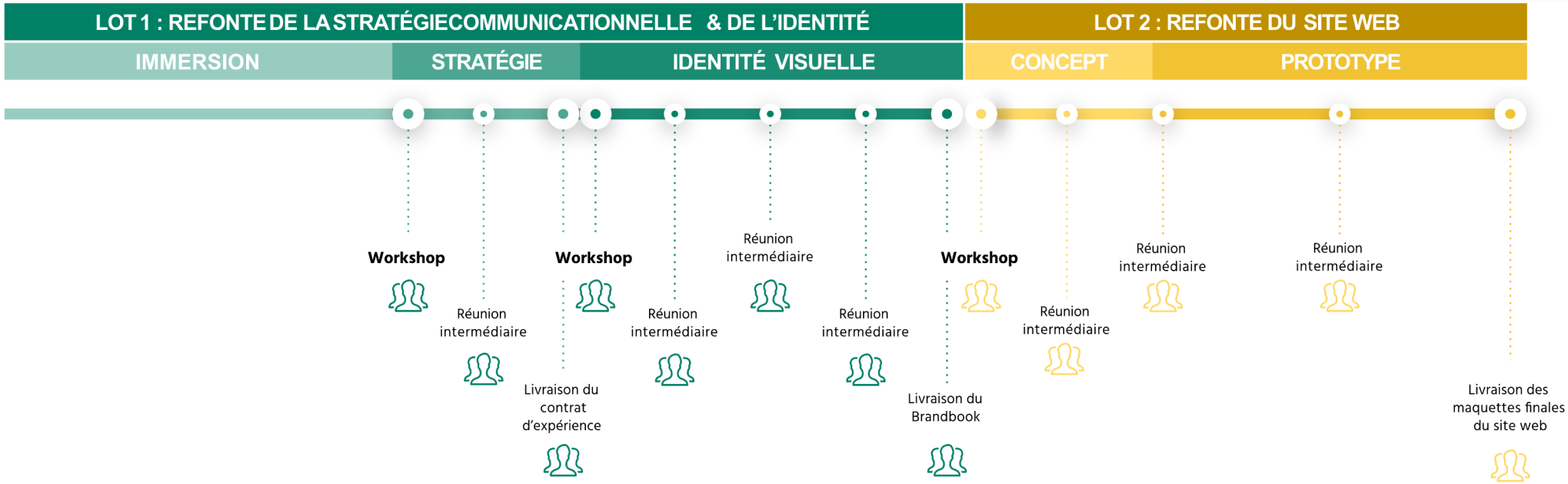



*Figure 2. : Organisation des différentes étapes du projet. Le schéma est disponible dans sa version originale en annexes p. 320-321.*

Au terme des échanges entre le consultant en charge de ce compte-client·e, le chef de projet, les différents manageur·e·s des équipes concernées et le commanditaire, le projet est planifié pour débuter en décembre 2018. Celui-ci démarre par le lot 1, la refonte de l'identité de marque de l'organisation et la conception des identités des produits et se poursuit sur la conception du site institutionnel de la société et celui de la plateforme commerciale de Propriété Intellectuelle (lot 2). Est menée en parallèle la mission qui concerne le plan média (lot 6).

Les livrables principaux du premier lot sont trois *brandbooks,* l'un pour l'identité de la société, et l'autre pour l'identité de l'un des produits (la *marketplace* de propriété intellectuelle) incluant chacun leur charte éditoriale et leur identité visuelle.

Le schéma suivant résume l'organisation générale du projet et le découpage des différents lots en différents blocs sprints.

### 5.2.2. Déroulé du projet

Le projet a commencé par un *sprint d'immersion* qui s'est étendu sur deux semaines. La première a été consacrée à la réalisation d'entretiens menés auprès de six membres de l'organisation : le directeur général et le directeur général adjoint, la directrice des affaires publiques, le directeur des investissements, le directeur des systèmes d'information et de la sécurité informatique (DSI), la responsable

communication et marketing et une chargée d'affaires. Chaque entretien a duré environ une heure. Du côté de l'agence, les participant·e·s étaient : le consultant en charge du compte-client·e, le responsable stratégique, la planneuse stratégique et moi-même. L'animatrice de chaque entretien était la planneuse stratégique, les autres membres participaient ponctuellement pour préciser un élément par exemple, mais étaient surtout présent·e·s pour entendre et noter les éléments de réponse donnés par les membres de l'organisation. Ces entretiens ont été conduits dans le but (1) de comprendre les enjeux de l'organisation suivant plusieurs points de vue, et (2) de déceler des frictions, des désaccords, des incertitudes sur le sujet, (3) récupérer de la matière qui puisse nourrir la suite du projet. L'entretien procède en sept étapes : d'abord il s'agit de comprendre l'écosystème de la société, ensuite de comprendre l'activité et la structuration de celle-ci à l'instant T, puis de connaître ses concurrent·e·s éventuel·le·s mais aussi ses client·e·s ou ses interlocuteur·rice·s, de saisir les enjeux de son changement de cap stratégique ainsi que de sa refonte identitaire, pour enfin finir par ouvrir sur les inspirations, les rêves, qui animent chacun·e d'eux·elles quand il·elle·s imaginent la suite, une fois le projet achevé. Avec la planneuse stratégique nous avons rédigé une synthèse à destination des autres membres de l'équipe projet non impliqué·e·s dans les entretiens. Une partie de cette synthèse a été présentée en introduction de la première journée d'atelier du *sprint stratégie* qui a suivi l'immersion. Durant la deuxième semaine de l'immersion, nous avons réalisé un *benchmark* des sites concurrents de l'organisation, ainsi que de leurs alter ego dans l'univers vers lequel le commanditaire souhaite tendre. Une courte analyse sémantique de cet univers, celui des fonds d'investissement, a également été réalisée. Cette même semaine, avec la planneuse stratégique et mon binôme designeur d'expérience, nous avons rédigé le programme de l'atelier du *sprint stratégie* qui a fait suite à cette première étape d'immersion, en nous

aidant des informations recueillies pendant celle-ci.

Le projet s'est donc poursuivi par un *sprint stratégie* dont l'objectif était d'accompagner le re-positionnement stratégique de l'organisation. Les livrables attendus étaient la composition d'un contrat d'expérience[1] propre à l'organisation, ainsi que la recherche d'un nouveau nom pour celle-ci. Le sprint a démarré par un atelier d'une journée complète, dans les locaux des client·e·s. Étaient réunies au total 16 personnes. Du côté de l'organisation il y avait l'ensemble des personnes interviewées et une stagiaire en communication, et du côté de l'agence, les personnes ayant mené les entretiens : le directeur stratégique, la planneuse stratégique, moi-même, et le consultant du projet, mais aussi, le directeur du design, le deuxième designeur d'expérience, le chef de projet, et enfin le directeur des prestations (*Chief of delivery*).

Ce premier jour consistait à faire parler les client·e·s de l'organisation, par le biais d'exercices sélectionnés et animés par l'autre designeur. L'atelier était, pour l'équipe de l'agence, un moyen de récolter d'autres informations pouvant lui être nécessaires pour comprendre l'organisation dans son ensemble, mais également une façon de s'assurer que tout le monde s'accorde sur des vocabulaires spécifiques aux deux parties, commanditaire et agence, sur des idées, des opinions, … Je reviendrai plus en détail sur le déroulé spécifique de cette journée d'atelier dans les chapitres 6 et 7.

1. Le contrat d'expérience est un outil développé par l'agence qui permet de définir pour l'organisation un cap stratégique à suivre en caractérisant différentes facettes de l'expérience dont elle doit, en tout circonstances, être garante.

La suite du *sprint stratégie* s'est déroulée comme je l'ai décrit dans la présentation générique de la méthode. La deuxième journée s'est passée en interne au sein de l'agence. Avec le directeur stratégique, la planneuse stratégique et notre binôme designeur nous avons exploré trois pistes de contrat d'expérience en repartant des données et des informations collectées pendant l'immersion et l'atelier. La matinée du troisième jour a été consacrée au partage de ces 3 pistes à l'ensemble des membres de la société présent·e·s lors de l'atelier (la plupart d'entre eux·elle·s seront d'ailleurs présent·e·s à chaque rencontre avec l'agence, respectant sa méthodologie). S'agissant de proposition textuelle pour définir les valeurs de la société, chaque mot a été discuté entre tou·te·s les participant·e·s, chacun·e a été invité·e à donner son avis. Avec l'équipe côté agence nous avons pris en note l'ensemble des corrections, remarques et propositions faites durant ce point intermédiaire, pour les prendre en compte l'après-midi même et rédiger la proposition finale. Lors du quatrième jour, nous avons rédigé plus en détail ce à quoi correspondait chaque pan de l'expérience de la marque, et chercher des propositions de nom à présenter le lendemain.

Une incompréhension s'était glissée dans la définition des attentes de prestation de l'agence. Les client·e·s pensaient qu'au terme du *sprint stratégie* nous allions pouvoir leur proposer de nouveaux noms pour l'organisation. Cela a généré quelques tensions qui se sont par la suite estompées. Nous sommes parvenu·e·s à trouver des noms à proposer, mais sans grande conviction, le temps que nous avions eu ayant été, de fait, très restreint. La matinée du cinquième jour a donc été consacrée à la présentation de la proposition finale du contrat d'expérience d'abord, puis des noms. Quelques modifications mineures ont été demandées par les client·e·s sur le contrat d'expérience, lesquelles ont été prises en compte l'après-midi même, et celui-ci envoyé en fin de journée. Les noms, en revanche, ne les ont pas

convaincus, les client·e·s ont donc demandé à l'équipe de faire de nouvelles propositions. Nous avons donc exploré de nouveau des possibilités de noms pour l'organisation, lesquels n'ont encore pas suscité leur engouement. Finalement, les client·e·s ont décidé de chercher par eux·elle-même. Ce nom étant nécessaire pour la création du nouveau logo de la société, il·elle·s sont finalement revenu·e·s vers l'agence avec le nouveau nom de l'organisation et le projet a pu continuer.

Le *sprint concept* qui a suivi a débuté après une pause de quinze jours en raison des congés de fin d'année. Sa temporalité n'a pas respecté le cadre théorique des cinq jours consécutifs car les client·e·s et l'agence ne sont pas parvenu·e·s à trouver une semaine complète commune où l'ensemble des participant·e·s étaient disponibles. Le *sprint concept* a donc démarré un jeudi, a été interrompu par le weekend, a repris le lundi suivant pour deux jours, a de nouveau été stoppé, et s'est terminé le mardi suivant. L'équipe côté commanditaire n'a pas changé, en revanche celle du côté de l'agence s'est enrichie de deux designeurs supplémentaires : l'un des deux était spécialisé dans le design d'identité de marque et l'autre plutôt expert en design d'interface utilisateur·rice. Le directeur stratégique n'est plus intervenu. Nous avons servi de relais des étapes précédentes avec l'autre designeur et la planneuse stratégique. L'agence étant partagée en deux pôles, un à Limoges, et l'autre à Paris, les deux nouveaux designeurs ont assisté à l'ensemble des rencontres avec les client·e·s à distance en visioconférence, cela durant toute la durée du projet.

L'objectif de ce sprint était de concevoir le concept de la nouvelle identité graphique de l'organisation, à travers la conception de son logo. Ayant déjà mené un atelier riche d'une journée complète lors du sprint précédent, et les designeurs ayant mentionné le fait que le temps estimé et vendu était trop court pour concevoir une identité visuelle,

l'équipe a pris le parti de réduire l'atelier concept à une demi-journée. Le but de l'atelier était de faire parler les client·e·s de leur vision de la marque de façon métaphorique afin de nourrir la conception. Je reviendrai sur le contenu de cet atelier dans le chapitre 7.

Le deuxième jour, le vendredi, l'idéation s'est passée dans un climat tendu. Des pistes ont commencé à émerger, mais aucune n'a été formalisée dans un document de présentation pour le lundi suivant. Les designeurs graphiques ont travaillé tout le weekend afin de proposer des pistes « plus abouties »[1] que celles obtenues le jour « normalement » consacré à l'idéation. Le document de présentation intermédiaire a été réalisé la veille au soir de celle-ci.

Lors de la présentation intermédiaire, les pistes conceptuelles que nous avons présentées ont été discutées par l'ensemble des client·e·s, nous avons pris en notes leurs retours, leurs impressions, leurs ressentis pour nourrir la suite du travail de conception. Aucune piste n'a été validée plus qu'une autre, mais nous avons senti une tendance à aller vers l'un des concepts de la part des participant·e·s. Nous avons donc poussé les recherches dans cette voie-là par la suite. Lors de ce point intermédiaire, le concepteur-rédacteur free-lance auquel a fait appel l'agence pour concevoir la charte éditoriale était également présent. D'abord pour prendre connaissance et entendre les pistes d'identité proposées et les retours des client·e·s. Puis, durant un temps d'échange prévu en fin de rencontre, pour mener une réflexion autour des éléments narratifs de la marque avec les client·e·s, afin de mettre en place des idées fortes pour guider le travail éditorial directement relié

1. Expression dites oralement *a posteriori* par l'un des deux designeurs graphique.

au projet de refonte identitaire de celle-ci.

Les designeurs ont poursuivi leur travail de conception jusqu'à la présentation finale de trois propositions de logos et des pistes d'univers visuels associés à chacun d'eux. Lors de la rencontre clôturant le *sprint concept,* le cinquième jour théorique, chaque client a donné à tour de rôle son avis sur les propositions. Toutes ont été commentées, mais une proposition a fait l'unanimité, la première présentée. Quelques modifications ont été apportées par les designeurs l'après-midi même. La validation finale du logo a eu lieu plus tard, car la société attendait de savoir si son dépôt de nom de marque et l'achat des noms de domaine pour son site internet étaient également confirmés. Le *sprint prototype* destiné à la réalisation du *brandbook* qui devait suivre a donc été décalé d'une semaine.

À partir de ce moment-là, les sprints se sont chevauchés. L'estimation des temps journaliers par profils métiers a été problématique durant toute la durée du projet. De plus, un flou a subsisté pendant un bon moment sur le nombre de logos, de *brandbooks* et de contrats d'expérience à réaliser sur l'ensemble des sprints prévus dans le contrat. Ainsi, le dernier jour du *sprint concept* sur l'identité de l'organisation a également été le premier jour du *sprint stratégie* destiné à concevoir le contrat d'expérience de la plateforme sociale. Le jour 3 du *sprint stratégie* était aussi le jour 1 du *sprint concept* consacré à l'identité de marque de la *marketplace* de propriété intellectuelle. Nous avons continué à rencontrer les client·e·s en suivant le rythme prévu dans la méthodologie de l'agence, c'est-à-dire tous les deux jours, mais sur plusieurs sujets en même temps, et non sur une seule problématique comme cela est attendu dans la méthode. L'ensemble des participant·e·s des deux parties a d'ailleurs fini par confondre les sujets, ce qui a rendu le travail de conception de marque parfois un peu difficile s'agissant de trois identités devant être bien distinctes.

Deux sprints prototype ont été nécessaires pour concevoir le *brandbook* de l'identité de l'organisation, et celui de l'identité de la *marketplace*. Les client·e·s ont participé tous les deux jours à itérer sur ce que réalisaient les designeur·e·s, si bien que ceux-ci ont finalement eu peu de retouches une fois les *brandbooks* livrés.

Après une semaine de répit pour l'ensemble des participant·e·s, le projet s'est poursuivi sur le lot 2, la refonte du site internet de la société. Pour réaliser les maquettes du nouveau site, trois semaines de sprint se sont enchaînées : un *sprint concept*, un *sprint prototype* et un *sprint delivery*. Il s'agit là du format le plus classique pour la conception de site internet au sein de l'agence. Durant ces trois semaines, les mêmes personnes ont été impliquées.

Le *sprint concept* a démarré par un atelier d'une courte journée, dont l'objectif était de recueillir des informations pouvant nourrir la conception du site, mais également de réfléchir à l'expérience utilisateur·rice globale de celui-ci. L'atelier que nous avions organisé a dû être raccourci car les client·e·s avaient été convié·e·s uniquement durant la matinée par le chef de projet. Certain·e·s des client·e·s ont tout de même réussi à se libérer pour rester en début d'après-midi. Je passe sur la description détaillée des autres journées du sprint, car je n'ai pas relevé de différence majeure avec les autres sprints concepts déjà relatés. Au terme de celui-ci, l'arborescence du site, les guides de priorités[1] des pages clés, ainsi que plusieurs *user flow* correspondant à chaque *personae* réalisés lors du tout premier atelier du projet global

1. Les guides de priorité, « priority guide » en anglais, sont des dessins schématiques permettant de lister et de prioriser les catégories d'informations de chaque page d'un site internet. Les guides de priorité rentrent moins dans

ont été formalisés. Les *sprints prototype* et *delivery* qui ont suivi ont été consacrés à la réalisation des maquettes des pages du site internet. Lors de cette phase, le rythme des rencontres s'est maintenu. Les client·e·s ont été convié.e.s à itérer tous les deux jours sur les productions réalisées par les designeurs d'interfaces. Une fois les maquettes du site livrées, un autre prestataire s'est occupé du développement de celui-ci.

Au total, le travail sur ces deux premiers lots du projet, la refonte de l'identité de l'organisation, la conception de deux identités graphiques pour ses produits, et la refonte du site internet de l'organisation, a duré douze semaines. Je pourrai même dire qu'il a duré *seulement* douze semaines. Ce projet a été ma première expérience du sprint dans toute sa symbolique. Il m'a permis de mesurer l'ampleur de la performance que réalisent les concepteur·rice·s au sein de l'agence en parvenant à produire autant de choses en si peu de temps. Un rapport entre temps et modalité de co-conception que nous proposons d'analyser et de discuter dans la dernière partie de notre thèse.

◆◆◆

le détail d'un wireframe, et sont, au sein de l'agence plus apprécié par les designeur·e·s UI, car ils contraignent moins le travail de conception graphique tout en leur donnant une bonne base de connaissance sur la structure de la page et la navigation.

La deuxième partie de notre thèse nous a permis de décrire la posture mouvante que nous avons tenue dans notre terrain. De la designeure participante complète en situation de projet (interne à l'agence ou objet d'une commande externe), à la designeure-chercheure davantage observante dans les situations intermédiaires non dirigées par un projet (conversations informelles, déjeuners, points d'équipes, etc.), nous avons rapporté comment nous nous sommes laissée conduire par ce dernier.

Notre terrain est ainsi composé à la fois d'un milieu particulier, celui d'une agence, avec ses savoir-faire méthodologiques, techniques, relationnels, etc., ses idéologies, ses valeurs, ses normes, ses acteur·rice·s, ses structures hiérarchiques, organisationnelles, etc., et de projets commandités par des client·e·s qui transforment le milieu de l'agence le temps de leur réalisation. En prenant ainsi part aux situations de prestations de services de l'agence, et plus spécifiquement aux situations de conception, un cas a retenu particulièrement notre attention. Il s'agit du cas principal que nous avons choisi de décrire dans ce chapitre. Ce dernier a en effet joué un rôle singulier dans la manière dont nous avons pu nous saisir de notre terrain. D'abord, le travail mené avec ce client a été le plus long auquel nous ayons pu assister, mais également le plus fourni en termes d'objets de conception : plusieurs identités visuelles dont une refonte, un site internet dit « vitrine » et deux plateformes numériques. L'ensemble nous a permis de faire l'expérience quasi exhaustive de la diversité des activités et opérations effectuées par les designeur·e·s en situation de projet. Ensuite, c'est le seul cas où nous avons pu nous présenter officiellement comme designeure et comme chercheure.

Notre thèse est ainsi le fruit de notre rencontre avec cette organisation professionnelle particulière et les situations de conception et de communication que l'agence participe à créer et définir. Notre

terrain nous permet alors d'explorer des situations de conception collaboratives organisées autour d'une relation peu étudiée dans la littérature : la relation de prestation qui lie l'agence à une organisation commanditaire. En effet, les situations auxquelles nous avons pris part, n'impliquent pas des utilisateur·rice·s ou de futur·e·s consommateur·rice·s, elles engagent les client·e·s de l'agence : les CEO, président·e, directeur·rice, chef·fe·s de service, manageur·e·s d'équipe, responsables métiers, expert·e·s techniques, etc. Ces acteur·rice·s sont invité·e·s méthodiquement à participer à la conception de leur stratégie digitale et phygitale, tant en termes de communication qu'en termes d'infrastructures techniques, à la refonte de leur identité visuelle, de leur site internet, voire (rarement) à la création d'interfaces de produits et services numériques.

Notre terrain est ainsi construit autour de la méthode du sprint employée par l'agence, méthode qui organise une forme singulière de participation à la conception. Grâce à ce projet nous avons pu observer et participer à la mise en œuvre pratique de cette dernière et au vécu des participant·e·s.

Dans la troisième et dernière partie de notre thèse, nous allons présenter les analyses issues de notre enquête immersive dans cette agence. Comme nous l'avons évoqué en introduction de notre thèse, cette partie suit un rythme particulier. Chaque sous-partie est introduite par une anecdote qui, chacune à sa manière, a marqué un temps dans notre conversation avec notre terrain et autour desquelles notre réflexion s'est articulée. Nous espérons qu'elles permettront de mieux saisir notre expérience et notre raisonnement.

Troisième partie

# Analyse et discussion : format et dynamique du temps dans la co-conception

Troisième partie

# Analyse et discussion : format et dynamique du temps dans la co-conception

## Chapitre 06.

**Le « sprint », un format qui organise pratiquement et dramaturgiquement les temporalités de la co-conception** **187**

## Chapitre 07.

**La dynamique dispositive de la co-conception : un phénomène d'émergence** **245**

## Anecdote 01.

### Le sentiment d'une course après le temps

*En arrivant au sein de l'agence, nous avons été surprise par la prédominance de la problématique du temps dans les différents échanges que nous avions avec les membres de cette dernière. Nous avons été frappée par la récurrence de la question de l'organisation temporelle de ses activités, et plus particulièrement de l'activité de design. Le temps était clairement un sujet de discussion pour les acteur·rice·s avec lesquel·le·s nous commencions à travailler. Nous percevions dans ces échanges un lien puissant entre une définition du temps et les modalités de travail de l'agence.*

*Ainsi, dès la quatrième semaine de notre immersion nous notions dans notre carnet : «* je remarque une course après le temps *». Cette remarque, nous nous la sommes faite pendant une session de travail interne à laquelle nous avions été conviée par l'une des planneuses stratégiques de l'agence. Nous avions pour elle un regard neuf qui permettrait de regarder les choses différemment. Nouvelle au sein de l'agence, nous avons surtout participé en posant des questions aux autres participant·e·s afin de préciser leurs idées.*

*L'objectif de la session était de définir un ou plusieurs formats d'immersion permettant de prendre connaissance de façon plus ou moins approfondie du sujet à traiter dans les projets dans le but de s'y préparer : lire les documents fournis par les commanditaires qui présentent l'organisation ou le contexte dans lequel s'insère leur projet, préparer des journées d'ateliers collectifs en choisissant les outils les plus adaptés, etc. Il s'agissait de réfléchir à un moyen d'ajouter et de rendre systématique cette période d'immersion dans le processus de conception de l'agence.*

*Au-delà de notre étonnement à comprendre que ce temps d'immersion n'était pas déjà intégré dans le processus de conception, nous avons été frappée par l'insistance des participant·e·s sur la dimension temporelle de cette phase. Il·elle·s proposaient de concevoir trois versions de l'immersion. Une première d'une durée de dix jours, une seconde de cinq jours et une dernière de trois jours. La première correspondait pour eux·elles à un idéal : elle permettait d'être à l'aise pour effectuer une enquête et une exploration approfondie du sujet en rencontrant des acteur·rice·s, en cherchant des références, etc. Mais cette version risquait selon eux·elles d'être plus difficilement commercialisable car longue et sans bénéfices objectifs, directs, pour les client·e·s. La deuxième version, de cinq jours, restreignait le nombre possible de rencontres mais permettait quand même à une équipe de conception de s'immerger dans les différents documents fournis par les client·e·s et d'effectuer des recherches depuis l'agence sur le sujet. Une version médiane, plus facile à valoriser et vendre aux client·e·s. La troisième, de trois jours, correspondait à la version minimale, la plus optimisée : elle permettait d'avoir une première vision du sujet, sans pouvoir toutefois l'approfondir, et surtout à préparer pratiquement le ou les ateliers des différents « sprints » qui allaient structurer la collaboration entre l'agence et l'organisation et le travail de co-conception.*

*Pour chacun des formats, les participant·e·s avaient fait particulièrement attention à justifier la durée et l'organisation des tâches par rapport aux bénéfices qu'elles permettaient d'apporter aux client·e·s. L'enjeu principal pour eux·elle·s était de définir des formats qui puissent être économiquement valorisables par l'équipe commerciale de l'agence pour permettre à cette dernière de rentabiliser les coûts engagés dans cette première séquence de*

*préparation. Ceci afin d'obtenir un temps concret de préparation pour les équipes de conception.*

*Derrière cette remarque d'une « course après le temps », nous notions, à ce moment-là, la difficulté que rencontraient les concepteur·rice·s de l'agence de justifier des temporalités qui étaient nécessaires au travail de conception et de les négocier. Nous constations également que la solution envisagée par ces dernier·ère·s consistait à formater l'immersion, en distinguant d'abord les tâches et opérations obligatoires de celles facultatives (ces dernières étant exclues du format de trois jours). Puis, selon l'estimation de leur durée, en les ordonnant dans un programme. Nous avions l'impression d'entrevoir une volonté de maîtriser le plus possible les rythmes des activités.*

*Ce sentiment de « course après le temps » de nos débuts au sein de l'agence nous est aussi venu du terme choisi par cette dernière pour qualifier sa méthode. Le mot « sprint » nous a en effet tout de suite questionnée.*

*Son association au domaine de la conception nous était tout à fait inconnue. En entendant le terme pour la première fois, nous avons ainsi tout de suite pensé au milieu du sport et plus particulièrement à celui de l'athlétisme. Nous avons eu en tête ces images de coureur·euse·s capables de fournir un effort d'une intensité physique et mentale telles qu'il·elle·s parviennent à parcourir en l'espace de quelques secondes les derniers mètres qui les séparent de l'arrivée. Ainsi, avant même d'avoir la moindre expérience des sprints de l'agence, l'analogie entre le milieu sportif dont est issu le terme et le milieu de la conception nous semblait dire quelque chose du rapport au temps qu'avait l'agence.*

*Le rapprochement entre ces deux milieux apparemment sans*

*rapport nous a conduite à nous poser un certain nombre de questions : que nous disait son usage de la conception ? Fallait-il comprendre le travail de designeur·e comme une performance sportive ? Quelles valeurs apportait-il à la conception ? Concrètement, quelle forme cette métaphore du « sprint » permettait-elle de donner au processus de design ? Comment l'analogie se traduisait-elle dans les pratiques et les discours de l'agence ? Quels effets en découlaient ?*

*Plus tard, lorsque nous avons commencé à faire l'expérience des rythmes de travail de l'agence en participant à des projets, ce sentiment de « course après le temps » a pris pour nous une autre tournure. Nous avons compris ce que « sprinter » voulait dire au sein de l'agence. Dans les projets, il fallait « courir » vite en empruntant le chemin le plus efficace. Nous avons eu l'impression que chaque opération était millimétrée au sein d'un format temporel compact, le sentiment que tout était temporellement réduit.*

Notre terrain nous a ainsi amenée à expérimenter un régime de temps tout à fait particulier que connote en lui-même le terme « sprint » : celui de la vitesse, de la rapidité et du temps court - de la performance et du dépassement de soi. Nous nous sommes heurtée aux limites et aux potentialités de ce régime du temps de conception, en faisant l'expérience de son rythme : celui de l'accélération.

Plus nous avons pris part aux activités de l'agence, plus nous avons compris que le temps avait un rôle à part entière à jouer sur la façon dont les modalités de travail de l'agence étaient pensées et organisées. Comment cela se traduisait-il sur l'activité de conception ? Quels types de situation de conception et de communication cela créait-il ? Quels effets en découlaient ?

## Pour une exploration anthropologique du temps vécu de la conception

Notre expérience du terrain, au sens de ce que nous avons vécu et ressenti, ce qui nous a surprise, déçue, enthousiasmée, fatiguée, transformée, nous a conduite à éprouver à la première personne le rapport que l'agence entretenait avec le temps. Notre engagement au terrain nous a ainsi permis de constater en revenant sur notre revue de littérature que la dimension anthropologique du temps de la co-conception n'y est pas abordée explicitement. En effet, malgré un intérêt des chercheur·e·s pour l'analyse des situations de participation et de collaboration à la conception aménagées pour et entre les participant·e·s, ces dernier·ère·s semblent laisser de côté la question du

vécu du temps. Plus précisément, la reconnaissance du soin apporté par les designeur·e·s à la mise en place d'un environnement le plus favorable possible à la participation créative semble principalement conduire les chercheur·e·s à observer le temps comme un élément implicite de la situation. Si les chercheur·e·s et les praticien·ne·s emploient bien des termes qui se rapportent à la notion de temps pour qualifier ces situations de conception collaborative : événement, séquence, durée, programme, planification, etc., il nous a semblé qu'il·elle·s ne rendaient pas compte du rapport sensible au temps qu'ont les participant·e·s en situation. Un rapport qui, selon notre hypothèse, s'organise dans un vécu anthropologique des rythmes et des temporalités que structurent les formats de la conception.

La dernière partie de notre thèse propose d'explorer cette dimension anthropologique du rapport entre la structuration temporelle des modalités du travail collaboratif de conception, ses effets et le vécu des participant·e·s.

Dans un premier temps, notre analyse nous permettra de montrer comment le sprint, en tant que format - matrice - temporel, organise à la fois idéologiquement, pratiquement et dramaturgiquement le rapport au temps des participant·e·s en produisant différents effets. Ce chapitre nous permettra en effet d'expliciter ces différents niveaux de la construction du rapport au temps au sein des situations collectives de conception formatées par le sprint :

- À un niveau idéologique, nous verrons que le format sprint, revendiqué pour réduire le temps de la conception, s'inscrit dans un système de valeur de l'urgence donnant lieu à un rapport gestionnaire au temps qui valorise l'efficacité et la rapidité de la conception.

- À un niveau pratique, nous verrons que ce rapport suppose des designeur·e·s qu'il·elle·s développent des compétences elles-mêmes gestionnaires pour maîtriser la structure rythmique, la cadence rapide et les temps courts de la situation collective de conception.
- À un niveau dramaturgique, nous verrons comment cette idéologie de l'urgence qui prend la forme d'une accélération et d'une réduction des temporalités de la conception affecte différemment les designeur·e·s et les client·e·s et structure leur expérience du projet.

Notre analyse nous permettra de montrer que la structuration du temps n'est pas neutre et joue, autant que la disposition de l'espace ou la mobilisation d'outils et de médias, un rôle déterminant dans la situation - la scène - de co-conception, en contribuant à redéfinir les temporalités de la conception et de la collaboration entre l'agence et ses client·e·s, et de ce fait la notion même de prestation. Notre analyse du processus de conception par sprint, comme matrice temporelle, nous permettra de comprendre l'importance d'envisager le temps comme un nouvel axe d'analyse des situations de co-conception. Finalement, ce premier volet de contributions nous conduira à considérer les formats de la co-conception dans une perspective rythmologique offrant la possibilité de décrire tant la façon dont les choses sont ordonnées temporellement que la manière dont les choses s'engendrent dynamiquement dans le processus de co-conception.

Dans un deuxième temps, notre analyse nous permettra de pousser cette idée en revenant sur un moment précis de notre projet principal, celui de l'élaboration d'un *moodboard* collectif, au cours

duquel nous avons perçu, à travers la réaction de surprise d'une des client·e·s, qu'un changement avait eu lieu ou était en train d'avoir lieu dans la façon qu'avaient les participant·e·s de voir leur organisation. Plus précisément, nous verrons comment la mobilisation de formats, tels que le *moodboard* à ce moment-là, organise une coupure sémiotique entre un réel tangible et un réel imaginaire à travers l'acte de re-présentation qu'ils convient les client·e·s à réaliser. Plus encore, nous verrons comment cette coupure sémiotique, n'est pas le fait d'un format, mais prend forme progressivement à travers l'évolution séquentielle de formats passant d'un mode de (re)présentation de soi descriptif à un mode représentation de soi projectif - inventif. Nous verrons que cette organisation séquentielle et progressive de la coupure sémiotique s'inscrit dans une méta-temporalité qui au-delà de la structure de chaque sprint, contribue tout au long du projet à faire évoluer les client·e·s et leur représentation de l'organisation.

L'identification de cette méta-temporalité de la représentation nous permettra de considérer la dynamique à l'œuvre dans le processus global de co-conception formaté par l'assemblage de différents modules de sprint. Nous montrerons qu'il s'agit d'une dynamique de transformation inventive et poétique de soi par perlaboration, que rend possible l'agencement rythmique progressif des formats et des rencontres entre l'agence et les client·e·s, mais également de la disposition des participant·e·s à laisser advenir des choses dans la situation. Nous verrons finalement comment cette dynamique perlaborative peut aussi s'entendre comme « dynamique dispositive » du fait de son inscription dans un espace potentiel, bienveillant, que ces agencements extérieurs et dispositions personnelles participent à faire émerger.

Troisième partie

Chapitre 06.

# Le « sprint », un format qui organise pratiquement et dramaturgiquement les temporalités de la co-conception

Troisième partie

## Chapitre 06.

# Le « sprint », un format qui organise le pratiquement et dramaturgiquement les temporalités de la co-conception

## Anecdote 02.

### « Oui, non, mais comme on met « sprint » partout maintenant »

*Un événement nous a permis de préciser les questionnements que nous avions eus la première fois que nous avons entendu le terme « sprint ».*

*Lors d'une des réunions internes d'organisation et de préparation du projet principal sur lequel s'appuie notre thèse, Thomas*, l'un des membres de l'équipe-projet, a demandé au consultant business qui présentait son déroulement, ce que signifiait l'ajout du terme « sprint » devant le terme « immersion ». Sur une diapositive montrant les grandes étapes du projet, l'une d'elles avait en effet été intitulée « sprint d'immersion ». Pour être plus précise, Thomas* lui a demandé si l'ajout du terme « sprint » signifiait que la phase d'immersion allait être calée sur la forme du sprint. Il voulait savoir si les deux semaines d'immersion achetées par l'organisation allaient devoir suivre le séquençage et le rythme de la méthode : une première journée d'atelier avec les client·e·s, une journée « en chambre », une troisième demi-journée avec les client·e·s, etc.*

*Notons que la présence officielle de cette étape d'immersion était en elle-même une réussite. Ce n'était pas la première fois que le travail d'immersion était* vendu*, mais cela était jusque-là tout de même assez rare. Elle émanait directement des sessions de travail entreprises au sein des équipes de conception. En revanche, nous l'avons compris à l'étonnement de Thomas*, c'était la première fois qu'elle était désignée par le terme de « sprint ».*

*Le consultant a répondu en expliquant que l'usage du terme était davantage symbolique que pratique. Pour lui, c'était une façon*

*de créer de la cohérence entre les différentes étapes du projet déjà étiquetées par l'agence de la mention « sprint » : sprint stratégie, sprint concept, etc.*

*Ce qui a particulièrement retenu notre attention sur cette discussion, c'est la façon dont Thomas* a conclu l'échange en disant* « oui, non, mais comme on met « sprint » partout maintenant *», sur un ton qui nous a paru un peu agacé ou désabusé.*

*Après quelque temps, nous sommes revenue vers lui au sujet de cet épisode. Nous lui avons demandé de nous expliquer ce qu'il avait voulu dire par* « comme on met sprint partout, maintenant *». Il nous a expliqué que la nouvelle méthode de l'agence, dont le changement était récent (une année et demie environ), amenait des interprétations qui n'étaient pas toujours appropriées. Il constatait en effet une instrumentalisation « commerciale » du terme « sprint » qui n'avait pas toujours de sens vis-à-vis de l'activité qu'il pouvait désigner. Pour lui, cela n'avait aucun sens de parler de sprint d'immersion car cette étape n'allait ni suivre la matrice temporelle du* design sprint*, ni se dérouler suivant les mêmes modalités opératoires.*

## 6.1. Introduction

En soulignant l'omniprésence du terme sprint et les dérives de ses diverses interprétations et utilisations au sein de l'agence, la réaction de Thomas* lors de cette réunion nous a permis d'engager une discussion et de comprendre qu'au-delà de la métaphore symbolique de la vitesse, au-delà de la méthode, le terme « sprint » désigne un format.

### 6.1.1. Qu'entend-on par format ?

Le travail en science de l'information et de la communication de Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère (2016) nous semble

particulièrement intéressant pour comprendre ce que désigne la notion de format. En s'interrogeant sur ce que veut dire le terme employé de plus en plus dans le milieu de l'audiovisuel, le chercheur et la chercheure reviennent en effet sur les éléments et traits fondamentaux de ce dernier.

Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère commencent par rappeler que celui-ci est « nécessaire à l'engendrement des formes » (p. 65). Du latin *formatum,* dérivé du verbe *formare,* il correspond chez les Romains au fait de donner forme à quelque chose ou encore de la façonner. Le chercheur et la chercheure soulignent également son lien de parenté avec le terme forma qui désigne le moule. On comprend ici qu'il n'y a pas de forme sans format. Dès lors, les chercheur·e·s expliquent que « [s']intéresser à lui, c'est examiner les objets du côté de leur mise en forme matérielle et technique, c'est mettre en lumière les processus de leur fabrication et de leur circulation » (p. 65).

Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère montrent ensuite que son association à la notion de formatage déporte sur lui une connotation négative. Pour certain·e·s, formater c'est contraindre et donc réduire les possibilités de créativité. Mais pour le chercheur et la chercheure il s'agit là d'une conception bien sommaire du format. Si en effet ce dernier évoque une rationalisation technique, voire une industrialisation, qui peut se traduire dans « une optimisation technique des formes » (p. 66), le caractère répétable, reproductible, inhérent au format n'est pas synonyme de réduction de la créativité. Cette dernière n'est pas empêchée par le format ou le formatage, mais plutôt engendrée et étendue.

En prenant l'exemple de l'étude du logiciel PowerPoint menée par le GRIPIC, les auteur·e·s montrent qu'il s'agit d'une conception erronée. Cette étude a en effet permis de rendre compte de l'ambivalente

fonction du format, à la fois standardisation des modes d'expression mais également démultiplication des situations d'expérimentations, et des situations de communications :

> d'un côté, l'indiscutable standardisation de l'expression et, à certains égards, de la pensée, et de l'autre l'incroyable gamme des situations de manipulation, de relecture, d'échange collectif, de corrections, de discussions, de modes de transmission que permet cette industrialisation des formats de l'image du texte. (p. 67)

Nous comprenons que le format est donc bien tout à la fois contraignant et possibilisant. Il pose des conditions d'émergence de formes, qu'il s'agisse d'artefacts matériels, d'un dessin, d'une organisation sociale, etc. Nous pouvons aller jusqu'à penser le format comme un médium en suivant la proposition d'Annie Gentès (2022) de penser les matériaux et les supports du design sous le prisme du concept de média/médium. En s'appuyant sur les *media studies,* cette dernière propose d'adopter une approche « média centrée » du design afin de mieux saisir ses enjeux.

En qualifiant les supports du design (dessin, croquis, prototype, etc.) de médiums, la chercheure montre comment ces derniers sont en eux-mêmes des « matrices » (Huyghe, 2009) de formations ou d'engendrement de formes. En bref, des formats. C'est de la conversation entre le support et un·e designeur·e. que naît le médium et qu'émerge la forme, et non de la tête du·de la designeur·e seul·e ou du support seul. Annie Gentès explique en effet que

> [l]e support/médium n'est pas qu'un moyen d'atteindre une fin (ce qui le distingue de l'outil), mais un objet à expérimenter pour lui-même physiquement et

> culturellement. En effet, le médium porte en lui d'une part son désir de texte, et d'autre part, son projet de communiquer avec d'autres, de faire sens collectivement. (Gentès, p. 62).

La chercheure ajoute également qu'en considérant les éléments qui peuplent les situations de design comme des médiums, nous pouvons observer comment ils participent à organiser les rythmes de la conception en s'inscrivant dans « des régimes de légitimation sociale » (p. 68). De la même manière, Yves Jeanneret et Valérie Patron-Leclère soulignent l'inscription sociale des formats, en montrant que la qualité sérielle du format, sa reproductibilité, permet qu'il soit reconnu. Il est donc « indissociable de son appropriation sociale » (p. 66). Et comme média, il est nécessairement ancré dans une histoire (Gentes, 2022 ; Greenberg, 1971).

Dans cette perspective, nous comprenons le format du sprint comme une matrice d'émergence de forme. Cela nous conduit à nous intéresser aux propriétés génératives spécifiques de ce dernier.

### 6.1.1. Le sprint, un format spécifiquement temporel

Jake Knapp et ses co-auteurs, indiquent dans ce que l'on peut considérer être le manuel de la méthode du *design sprint* dont s'inspire l'agence, que la méthode fonctionne à la jonction de plusieurs conditions préétablies : « Avant le début du sprint, vous devez avoir le bon défi et la bonne équipe. Vous aurez également besoin de temps et

d'espace pour mener votre sprint » (s.p.). Cette conjonction de facteurs déterminante pour la réussite d'un sprint est également observée par Charlie* (designeur de l'agence) :

> *Charlie* : « on va dire qu'il faut un sprint qui est adapté à ton projet. Si tu as un sprint qui n'est pas adapté au contexte du projet et que ton client n'est pas assez mature, ou qu'il a besoin d'une phase d'immersion un peu plus importante, il y a toute une logistique, avoir un décideur autour de la table… Ça peut, bah justement, la magie peut ne pas opérer. C'est quelque chose… Il faut avoir une sécurité, il faut avoir tous les facteurs sur le vert pour lancer un sprint au final, parce que sinon ça peut ne pas fonctionner. »*

Un objet défini à traiter, une équipe précise à réunir, une certaine quantité de temps et un espace, voilà les éléments essentiels à la bonne tenue d'un sprint. Si chacun d'eux joue un rôle déterminant dans la méthode, notre expérience de terrain nous a montré une prédominance de sa dimension temporelle dans les discours des participant·e·s. En parcourant le manuel du *design sprint* et les documents présentant la méthode adaptée par l'agence nous constatons en effet que le temps y est décrit comme une propriété structurante de cette dernière. Nous constatons que sa durée et son séquençage sont particulièrement mis en avant.

Les auteurs de la méthode expliquent ainsi qu'un *design sprint* nécessite de « [b]loquer cinq jours complets sur le calendrier » des participant·e·s car dans leur modèle « [l]'équipe de sprint doit être dans la même salle du lundi au jeudi de 10h à 17h. Le test de vendredi commence un peu plus tôt, à 9h ». On voit ici l'expression la plus sommaire du format temporel du sprint : sa durée totale et la répartition des horaires sont quantifiées. Un sprint c'est cinq jours dont quatre de 10h à 17h et un de 9h à 17h. Une dimension que reprend l'agence, de

façon un peu plus mesurée, en expliquant à ses client·e·s qu' « un sprint dure en général 5 jours ». Celle-ci ajoute que « [c]haque phase peut être espacée d'une semaine dédiée à la préparation et aux synthèses ». Au sein de l'agence, une phase correspond à un sprint, et donc à cinq jours. Il s'agit en quelque sorte d'une unité temporelle comme c'est le cas de la seconde, la semaine, l'année. Ce format temporel sommaire est ainsi répétable. Au sein de l'agence, la conception d'un site internet nécessite au minimum trois unités, soit trois sprints de cinq jours.

Au-delà de cette définition du format sprint comme unité de temps, nous constatons qu'il s'agit d'un format *compact* du temps. Lorsque Jake Knapp et ses co-auteurs expliquent qu'il faut « bloquer cinq jours » consécutifs dans les agendas des personnes impliquées, ces derniers proposent, nous semble-t-il, de *réunir en un bloc homogène* les temporalités hétérogènes et filantes que suivent chacun·e des participant·e·s.

Par ailleurs, au cours de notre entretien avec Charlie*, celui-ci définit le sprint comme un « *format hyper réduit* » car « *on a moins de temps* ». Plus loin dans la conversation, il insiste en disant que le sprint c'est un « *temps hyper réduit* ». Nous venions de lui demander d'éclaircir pour nous une phrase qu'il avait prononcée lors d'une des premières réunions de préparation du projet. Ce dernier avait dit: *« Dans ce cas spécifique, le mot « sprint » porte bien son sens, car va falloir rusher. […]. On ne peut pas pondre un logo en 48 heures ».* On observe ici, qu'en plus de compacter le temps, le format temporel du sprint modifie les rythmes de travail des designeur·e·s. Nous comprenons que la réduction du temps de conception les conduit à accélérer le rythme, à se précipiter (*to rush*). Que produit cette accélération ? Cette variation du rythme, comment est-elle vécue ?

Notre enquête nous conduit ainsi à étudier la méthodologie du

sprint comme un format temporel, c'est-à-dire comme un cadre organisant à la fois pratiquement la co-conception mais également dramaturgiquement un certain rapport au temps. Il s'agit dès lors pour nous de chercher à comprendre ce que cette accélération, inhérente au format temporel du sprint, fait à la conception, en étudiant ce que ce changement de régime met en mouvement. Nous envisageons ainsi le modèle du sprint comme un temps de conception « formaté » dont la rythmicité est tout à la fois contraignante et possibilisante.

Nous observons tout d'abord que ce format s'insère dans un système de valeur temporel qui dépasse le milieu de l'agence. On observe dans le format temporel du sprint une idéologie « gestionnaire » du temps qui correspond à un certain système de valeur lié à la gestion de projet – une idéologie de la vitesse, du temps court, de l'efficacité. Nous montrons ensuite comment le format temporel se traduit dans l'émergence de nouvelles compétences pour les designeur·e·s : un art de gérer le temps court, et de mettre du rythme dans le rythme. Enfin, nous montrons que le sentiment d'urgence recherché par le format produit des effets différents sur les designeur·e·s et sur les client·e·s. Les premier·ère·s peuvent avoir le sentiment d'un manque de temps, quand les second·e·s ont au contraire l'impression d'avoir consacré beaucoup plus de temps au projet qu'en suivant une autre méthode. D'un côté les designeur·e·s font l'expérience d'un format qui fait l'économie d'une temporalité réflexive au profit d'une temporalité productive. De l'autre côté, les client·e·s font l'expérience d'un format qui « économise » et augmente leur niveau d'attention et de présence au projet.

## 6.2. Une certaine idée du temps : la valeur de l'urgence et le repli sur le présent immédiat

### 6.2.1. L'accélération comme *leitmotiv*, une réduction des espaces de temps

Dans la façon qu'a l'agence de se positionner par rapport au temps de la conception, l'idée d'accélération est, nous l'avons vu, dominante dans ses discours. En effet, cette dernière argumente et vante les bienfaits de sa méthode à travers cette dimension temporelle. Ses principaux arguments mettent ainsi en avant sa capacité à réduire les temps de conception en accélérant le processus « traditionnel » de design, dans le but de faire progresser plus rapidement les affaires de ses client·e·s :

> « Le Design sprint est une méthode qui permet d'accélérer le processus de design »[1]

> « nous avons imaginé un modèle de conception, inspiré du co-design, au sein duquel nos experts collaborent aux côtés

1. Source, présentation de la méthode sur le contrat générique que remplissent les consultant·e·s d'affaires.

de vos équipes sur une courte période de temps »[2]

« accélérer votre business en quelques jours seulement »[3]

On peut même aller jusqu'à dire que le principe d'accélération constitue pour l'agence un *leitmotiv*, qui traduit, selon nous, sa souscription à un certain système de valeur que nous allons décrire dans le point suivant. Le recours au format sprint n'est donc pas anodin.

### 6.2.2. Un format temporel pour « créer de l'urgence », dans l'urgence

Le changement de régime du processus de conception que l'agence revendique traduit ainsi une certaine conception du temps qui s'inscrit dans un système de valeur produit par notre culture contemporaine du temps (Grossin, 1996) : celle de l'urgence.

Comme le montre Christophe Bouton (2013), l'accélération est un effet qui découle d'une idéologie du temps comme urgence. Notion auparavant ponctuelle, l'urgence est devenue dans la postmodernité une norme sociale qui recouvre une grande partie de nos modes d'existences. Pour le chercheur, le terme « urgence » a une grande

2. Source, introduction de l'offre « design sprint » sur le site de l'agence.
3. Source, introduction de l'offre « design sprint » sur le site de l'agence.

valeur heuristique car il renvoie à la notion de vitesse, dont parle Paul Virilio (1995), et à celle d'accélération, étudiée par Hartmut Rosa (2010). L'idéologie de l'urgence se traduit ainsi dans l'accélération de l'ensemble de nos rythmes quotidiens. Pour Nicole Aubert (2003), la mondialisation économique et financière et le développement des nouvelles technologies d'informations et de communications font grandir ce système de valeur de l'urgence et de l'accélération (Beauvolsk, 2003). Depuis le milieu des années 1980, tout peut circuler plus vite, et de plus en plus vite, les gens, les informations, les marchandises, etc.

Dans sa recension de l'ouvrage *Le temps de l'urgence* de Christophe Bouton, Robert Guégan note que pour ce dernier « la cause structurante de l'urgence doit être recherchée dans le mode de production capitaliste, qui fait du temps un capital à rentabiliser ». Le sociologue fait ainsi remonter les liens entre production, temps et coût. Il montre que les rapports de concurrence conduisent à augmenter la productivité en modifiant le format temporel des activités : si on ne peut faire passer une heure plus vite, elle est et sera toujours faite de soixante minutes et de trois mille six cents secondes, le temps de travail, lui, peut-être « compressé, densifié, accéléré dans son tempo » (Bouton, 2013, p. 230, cité par Guégan, s. d.).

Le format du sprint est ainsi la traduction de cette idéologie de l'urgence. La compression des opérations et activités de conception dans un format de cinq jours consécutifs en est la démonstration la plus évidente. D'ailleurs, Jake Knapp et ses co-auteurs expliquent que l'urgence est l'un des « instruments » qui permet à la méthode de fonctionner :

> Pourquoi cinq jours ? Nous avons essayé des sprints plus courts, mais ils étaient épuisants et ne laissaient pas le temps de construire et de tester un prototype. Nous avons

> expérimenté un sprint de six semaines, un sprint d'un mois et un sprint de dix jours. Nous n'avons jamais accompli beaucoup plus que ce que nous avons fait en une semaine.
> [...]
> Cinq jours offrent suffisamment d'urgence pour accentuer la concentration et éliminer les débats inutiles, mais suffisamment de marge de manœuvre pour construire et tester un prototype sans travailler jusqu'à l'épuisement. Et comme la plupart des entreprises utilisent une semaine de travail de cinq jours, il est possible d'insérer un sprint de cinq jours dans les horaires existants. (Knapp et al., 2016)

On voit ici que le terme « urgence » est associé à une notion de quantité à travers le terme » suffisamment » qui le précède. Nous pourrions avoir un peu d'urgence ou trop d'urgence, mais le format de cinq jours permet d'en avoir « assez » – « suffisamment » – pour produire les effets recherchés : accentuer la concentration, ne pas faire de place à des débats jugés inutiles, avoir assez de temps pour produire et limiter l'épuisement. Le format temporel du sprint rend possible un certain degré d'urgence (Bouton, 2013).

En parvenant à *doser l'urgence* à travers la recherche du bon format temporel, les auteurs défendent ainsi une vision positiviste, et qui plus est universelle, puisqu'ils ne semblent pas imaginer qu'en fonction des situations, des cultures, des moyens, des questions, ce réglage soit inadapté. Ils argumentent ainsi en faveur d'une idéologie du temps contraint : un temps chronométré, un temps découpé en petite tranche, des « délais minuscules » :

> Nous utilisons des chronomètres dans nos sprints pour marquer de petites tranches de temps, allant de trois minutes à une heure. Ces délais minuscules donnent à chacun un sentiment supplémentaire de concentration et d'urgence. (Knapp et al., 2016, s.p.)

Ce temps contraint par un rythme rapide permet selon les auteurs de la méthode, de donner un sentiment d'urgence « supplémentaire ». Mais supplémentaire par rapport à quoi ? À l'urgence déjà créée par le compactage des activités sur cinq jours ? À l'urgence globale à laquelle nous faisons déjà face ? Comment ce paradigme d'urgence globale et généralisée se traduit-il au sein de l'agence ?

### 6.2.3. Un rapport gestionnaire au temps : une idéologie de l'efficacité

Comme le note Robert Guéguan (s.d.), dans sa recension de l'ouvrage Le temps de l'urgence de Christophe Bouton, « l'urgence apparaît [...] comme un rapport social au temps et plus précisément à l'immédiat. Il faut agir tout de suite, cela ne peut pas attendre »[1]. L'idéologie de l'urgence supprime ainsi les délais et les temps « morts » - les temps improductifs. Elle se traduit alors par une recherche constante d'efficacité, et amène les organisations, comme l'agence, à entretenir un rapport « gestionnaire » du temps.

Cette idée de l'efficacité amène ainsi l'agence à formater l'ensemble de son activité sur le principe du *timeboxing*. Que ce soit la

1. https://www.dygest.co/christophe-bouton/le-temps-de-l'urgence [consulté le 23 septembre 2022]

conception avec le *design sprint*, ou le développement avec la méthode SCRUM (qui utilise une autre forme de sprint), toute son activité est gérée et contrainte par des blocs prédéfinis de temps (les sprints) qui « forcent » à se focaliser sur un objectif unique et réalisable dans la durée impartie. L'usage de ces deux modèles démontre, selon nous, une souscription à l'idéologie du temps de l'urgence et du temps contraint. On trouve par exemple dans les bons de commande que l'agence adresse à ses client·e·s l'explication suivante : « Le sprint oblige l'équipe à se concentrer sur les problématiques cruciales. Il s'agit d'un principe itératif ». Le format volontairement hyper réduit et limité ne laisse ainsi pas le temps de s'éparpiller, ni intellectuellement, ni physiquement. Les participant·e·s y sont « concentré·e·s » dans un seul et même espace-temps et autour d'un seul et même sujet à traiter. Nous reviendrons plus en détail sur cette idée de concentration dans le dernier point du chapitre suivant (p. 225).

### 6.2.4. Le présent comme temporalité dominante de l'urgence : émergence des méthodes de résolutions de problèmes

Par ailleurs, il nous semble que cette idée de l'efficacité se traduit également dans la définition que l'agence a de la conception. Pour elle, comme pour les auteurs de la méthode, le design est là pour résoudre des problèmes. Le sprint permettrait d'ailleurs selon Jake Knapp devenir « une machine à résoudre les problèmes » (s.p.). Il est alors revendiqué pour être un format qui permet de faire face aux problèmes que rencontrent les client·e·s, et qui pour eux, doivent être résolus

urgemment. Par exemple, le PDG d'une organisation commerçante de matériel de cuisine avec laquelle l'agence a travaillé indiquait au cours de la réunion de lancement du projet, avoir besoin de changer « sans tout casser par faute de temps » et d'avoir besoin « d'agir à très court terme ».

En réponse à ce besoin d'agir vite sur ce qui pose problème, qui se traduit souvent par l'expression d'une crise organisationnelle, le sprint s'aligne « formellement » sur les temporalités auxquelles font face les client·e·s : « Vous êtes confronté à une échéance [...]. Vous avez besoin de bonnes solutions, rapidement. Comme son nom l'indique, un sprint est conçu pour la vitesse. » (Knapp et al., 2016, s.p.).

Cette définition de la conception comme méthode de résolution de problème découle ainsi, pour Jean-Pierre Boutinet (2012), directement de cette idéologie de l'urgence dominante de nos sociétés. Le problème mobilise alors l'attention des acteur·rice·s sur le présent en réclamant d'être traité rapidement, voire immédiatement. L'emploi de cette méthode nous apparaît alors significatif du « repli des conduites à projet sur le moment présent » (p. 366) des sociétés postmodernes qu'observe Jean-Pierre Boutinet. En effet, pour ce dernier la conduite de projet est toujours structurée autour d'un espace polychronique c'est-à-dire fait de remémoration, d'actualisation et d'anticipation. Cependant, cet espace subit très souvent des inflexions qui le réduisent à un espace monochronique. Ces inflexions émergent lorsqu'une temporalité vient à dominer les deux autres. Il explique ainsi qu'aujourd'hui « c'est le *présentisme* qui s'impose comme nœud des nouvelles temporalités dominantes : face à un présent chaotique et incertain, les projets vont avoir pour fonction de tenter d'aménager ce chaos » (p. 366). Cette domination du présent sur le passé et le futur, fait alors du *problème immédiat* « le projet ».

Cette valeur de l'urgence, du temps court, efficace, productif, « formate » ainsi la pratique de design de l'agence. Le format condensé de l'activité de conception s'inscrit ainsi dans un rapport au temps négocié entre l'agence et ses client·e·s. La plupart d'entre eux·elles font face à des contraintes temporelles qui se déportent sur l'agence. Les organisations manquant elles-mêmes de temps, l'agence cherche alors à réduire la durée entre le démarrage du projet (le premier sprint) et la livraison des éléments prévus au contrat (les maquettes de l'ensemble des pages d'un site, le site développé et mis en ligne, etc.). C'est pourquoi, selon les acteur·rice·s de notre terrain, l'agence cherche à adapter ses processus afin de pouvoir répondre à cet impératif de vitesse. Mais cela profite également à l'agence en augmentant potentiellement le nombre de projets pouvant être menés sur une année.

L'agence inscrit ainsi sa pratique dans un système de valeur globalisé de l'urgence, qui la conduit à modifier son régime de conception. L'accélération devient la nouvelle norme de sa pratique et formate alors la chronologie, le rythme, la cadence, les séquences, etc., du processus de conception. Les designeur·e·s sont ainsi amené·e·s à adapter leur méthode et à développer de nouvelles compétences de gestion des rythmes. Il·elle·s deviennent, aux yeux des client·e·s des virtuoses du temps court et contraint. On observe alors l'émergence d'un certain « art de faire ».

## 6.3. De la maîtrise pratique d'un format temporel « réduit » au développement d'un « art de faire » dans le temps court

### 6.3.1. La maîtrise du temps, une impression de professionnalisme : un format rompu et rodé

Lorsque nous avons demandé aux membres de l'organisation, pour et avec laquelle nous avons travaillé au cours de notre projet principal, de nous parler de la façon dont s'était déroulé le travail collaboratif avec l'agence, ces dernier·ère·s se sont principalement référé·e·s à son savoir-faire méthodologique.

Par exemple, lorsque nous avons demandé à Caroline* (Directrice des affaires publiques) s'il y avait des moments qui l'avaient particulièrement marquée dans les étapes du travail avec l'agence, elle a conclu sa réponse en nous disant : « *Donc il y a pas un événement marquant en soi, c'est la façon, la méthode* ». De même, Étienne* (Directeur des systèmes informatiques) a commencé par répondre à notre question en nous disant : « *Ce qui m'a marqué peut-être le plus, mais c'est pas des moments, c'était régulier* ».

Nous notons ici tout d'abord le sentiment de globalité et de régularité qu'il·elle·s ont ressenti durant l'ensemble de la collaboration. Un sentiment qui peut s'expliquer par le caractère répétitif du format que souligne Maxime* (Président de l'organisation) : « *Les différentes étapes qu'on commence à connaître au bout de … [*Il s'interrompt et*

*change de sujet*]* ».

Ensuite, toutes et tous font ressortir dans leur retour d'expérience le fait que le travail avait été « bien cadré » par la méthode, plus particulièrement par sa structure.

Nous constatons plus particulièrement que cette capacité de structuration est traduite dans leur discours par le sentiment de « professionnalisme » que la maîtrise du format sprint leur a fait ressentir. Plus spécifiquement, cette structure « pro » se manifeste pour Caroline* dans la capacité de l'agence à maîtriser le temps et le rythme :

> *Caroline* : « Et professionnellement, enfin, techniquement en plus de ça, il y avait une maîtrise, justement, du séquençage, de la cadence des retours […] »*

Il nous semble que le format, en lui-même très structuré, rejaillit sur l'image de l'agence qui semble ainsi avoir une juste maîtrise du temps, du tempo de travail, de la durée, de la périodicité et de l'enchaînement des séquences, etc.

En qualifiant de professionnelle la capacité de l'agence à structurer les temporalités du travail collaboratif à travers son format sprint, les client·e·s reconnaissent ainsi que c'est une compétence en soi. Qui plus est, c'est une compétence que l'agence a acquise dans la répétition. Ce n'était effectivement pas le premier projet effectué par l'agence sous la forme du sprint, et cela était perceptible, comme le montrent ces deux extraits de notre entretien avec Étienne* :

> *Étienne* : « Non moi j'ai trouvé l'approche [de l'agence] très professionnelle. On sent qu'il y a des process derrière qui sont très carrés, qui sont rompus, enfin c'est clair quoi. Ça veut dire c'est toudoudoudou, ça tourne, ça se déroule*

*comme ça. […]. Donc ça, c'est très bien. […]. Donc une impression très professionnelle, voilà, sur la façon de travailler. »*

*Étienne* : « Donc on voyait bien que c'était très bien rodé, que ça fonctionnait bien. »*

Ce dernier emploie des termes qui ne nous semblent pas triviaux : il dit avoir fait l'expérience de processus qui sont déjà éprouvés par l'agence, ils sont « rompus » et « rodés ». L'usage des deux termes témoigne d'une histoire de l'agence, d'un temps long au cours duquel elle a développé un format (adapté lui-même d'une autre histoire) en même temps que sa capacité à le maîtriser en le « rodant » au fil des projets.

L'importance de cette mise au point du format et de sa mise à l'épreuve, nous la retrouvons dans les propos de l'agence lorsque la direction nous dit que les client·e·s achètent le fait qu'elle a une « expérience qui est nourrie dans les tranchées des projets ». Le temps long qui a permis à l'agence d'acquérir son expérience transparaît ainsi dans l'exercice même du sprint.

On peut finalement traduire ce que les client·e·s ont qualifié spontanément de professionnalisme comme l'expérience d'un « art de faire ». Cet art, c'est celui de parvenir à maîtriser ce format de conception « réduit » inhérent à la méthode par sprint. Cet « art de faire » se traduit ainsi par la *virtuosité* des concepteur·rice·s à exécuter un projet dans ce format bien particulier. Il manifeste la connaissance approfondie qu'il.elle.s ont des moyens disponibles, et des pouvoirs d'actions que le format rend possible ou de ceux qu'il contraint.

### 6.3.2. Un rôle de *sprint master* : un·e chef·fe d'orchestre qui tient la partition temporelle

Cet 'art de faire' avec les moyens temporels disponibles est encouragé par la création d'un rôle à part entière dont se passe difficilement le format. Ce rôle est appelé « sprint master » au sein de l'agence et il est présenté de la façon suivante :

> Pour assurer le bon déroulement du sprint, chaque jour, une personne endosse le rôle de sprint master. S'agissant d'un rôle à part entière, il ne participe pas aux activités mais les pilote. En bon[·ne] chef[·fe] d'orchestre il[·elle]donne le rythme et guide la journée vis-à-vis des objectifs de celle-ci.[1]

Il s'inspire du rôle du·de la « faciliateur·rice » présenté par Jake Knapp et ses co-auteurs dans leur manuel du *design sprint*. Pour eux, c'est un·e facilitateur·rice qui permet le bon déroulement du sprint. Celui·celle-ci, écrivent-ils,

> est responsable de la gestion du temps, des conversations et du processus global. Elle doit être confiante pour diriger une réunion, y compris résumer les discussions et dire aux gens qu'il est temps d'arrêter de parler et de passer à autre chose. C'est un travail important. (Knapp et al., 2016, s.p.)

1. Extrait tiré de l'introduction de chaque programme de sprint partagé au sein de l'agence et avec les client·e·s

Ce rôle, c'est celui que nous avons tenu dans la plupart des projets de l'agence. Nous avons présenté dans la partie précédente les tâches que nous avons pu effectuer en l'endossant. Si ce rôle doit, selon le manuel du *design sprint*, être tenu durant toute la semaine, au sein de l'agence il n'est, la plupart du temps, véritablement tenu que lors des temps collectifs (agence + client·e·s), fautes, le plus souvent de ressources humaines suffisantes. Lors d'un entretien que nous avons eu avec Dominique* (Designeure de l'agence), celle-ci nous a expliqué que l'absence d'un·e *sprint master* lors des phases « en chambre » d'un projet avait eu des répercussions sur la posture des participant·e·s :

> *Dominiques* : « Après tout le monde n'a pas forcément joué le jeu parce qu'il nous manquait un* sprint master. *Donc le* sprint master *c'est la personne qui est censée encadrer et guider le sprint concept de A à Z. Donc on l'a fait un peu en dilettante et tout le monde n'a pas respecté les règles dans le sens où les personnes fermaient l'idéation et commençaient déjà à poser des contraintes, là où c'était pas le jeu. »*

La designeure souligne ici la fonction de chef·fe d'orchestre évoquée dans la définition de l'agence. Chargé·e de coordonner et de rendre cohérent le « jeu », il·elle veille normalement à l'équilibre des échanges et au respect des règles du jeu, de la partition durant l'ensemble du sprint. Cependant, au sein de l'agence c'est principalement un rôle tenu publiquement devant les client·e·s. Il permet dans ces situations de co-conception de décharger la responsabilité de la gestion du rythme, des temps forts, des temps de pause, des séquences et de leur durée, etc., à une seule personne afin de permettre aux autres personnes de participer pleinement aux activités. Appelé·e·s à garder le temps et à donner le rythme lors de ces rencontres, les concepteur·rice·s qui jouent le rôle de *sprint master* sont

amené·e·s, par le format dont il·elle·s sont garant·e·s, à développer leur capacité de synthèse. Il·elle·s sont conduits à reformuler de façon condensée et structurée les échanges afin d'aligner les différents points de vue et de tenir les délais. Le format conduit le.la *sprint master* à pousser les participant·e·s à une forme de consensus. C'est à eux·elles qu'incombe cette fonction puisqu'il·elle·s sont en mesure d'écouter avec davantage de distance ce que les participant·e·s disent et montrent, au cours de différents exercices.

### 6.3.3. Une maîtrise millimétrée de la cadence

Les client·e·s se souviennent particulièrement de la maîtrise de la cadence des allers et retours très marquée par la structure même du sprint de l'agence. Rappelons que le format prévoit que les équipes de conception côté agence et côté organisation se rencontrent tous les deux jours. Entre chacune s'intercale une période de retrait de l'espace-temps commun durant laquelle l'équipe-agence effectue un certain nombre d'opérations de traductions des idées qui ont émergé des rencontres (ateliers, réunions intermédiaires), et l'équipe-cliente reprend ses occupations quotidiennes. La maîtrise du rythme est très marquée par l'alternance des temps collectifs - collaboratifs - et des temps « séparés » et accentuée par la fréquence des rencontres.

Comme nous l'explique Charlie*, le format certes réduit, permet d'augmenter le nombre des rencontres avec les client·e·s :

> *Charlie* : « Il y a aussi le client qui est présent beaucoup plus ponctuellement sur le projet qui permet d'orienter et de*

*guider si on va un peu à côté, on le sait assez rapidement, par rapport à une organisation plus classique, où là tu sais que à la fin que tu es allé dans le mur. Donc ça, c'est hyper intéressant. »*

Cette augmentation de la fréquence et la réduction des périodes entre les rencontres, permettent d'avoir plus rapidement des retours sur les propositions en cours d'élaboration, et ainsi de mieux cadrer le travail de conception. Pour les client·e·s cela permet de réduire le nombre d'itérations comme nous l'explique Maxime* :

*Maxime* : « en fait ce qui est important c'est le fait que d'une séance à l'autre, de voir l'avancement et de ne pas faire n itérations. Parce qu'en fait, on fait une réunion et dès la séance d'après c'est intégré, on voit un vrai progrès, et on est vraiment proche du résultat. Alors sur d'autres des fois, entre deux itérations on régressait, surtout sur les vidéos, ça a été une catastrophe. »*

Ce que nous dit aussi Maxime* ici, c'est ce que si cette réduction des itérations est certes inhérente au format, elle se matérialise aussi et surtout par la capacité à maîtriser la rapidité du rythme qu'ont su développer les designeur·e·s en conséquence.

### 6.3.4. Une maîtrise de deux formats de synthèse : de la synthèse en forme de tac au tac au « traduire » synthétique

Mais au-delà de la maîtrise de la structure temporelle que permet

le format sprint, les client·e·s constatent que les concepteur·rice·s démontrent cet « art de faire » dans le temps court à travers leur capacité d'intégration rapide des informations qui sont échangées lors des rencontres. À ce sujet, le président de l'organisation explique que, derrière le format, c'est la capacité des designeur·e·s de l'agence à « réellement intégrer » toutes les informations échangées « en peu de temps et d'en sortir un concept » qui l'a marqué.

Une rapidité de compréhension qui pour Étienne* se démontre particulièrement dans la maîtrise des designeur·e·s d'un format de synthèse que l'on pourrait qualifier du « tac au tac », qui témoigne d'une capacité d'écoute active :

> *Étienne* : « Ce qui m'a marqué peut-être le plus mais c'est pas des moments, c'était régulier, c'est qu'on faisait une réunion, « blablablabla », vous preniez des notes … euh … le récap' qui était fait à la fin, qui synthétisait très rapidement, très vite ce qui s'était dit, et c'était toujours très proche de ce qui avait été fait »*

De plus, dans un autre moment de notre conversation, le client revient sur cette compétence de la synthèse, mais cette fois il nous semble qu'il ne parle pas tout à fait du même savoir-faire. Il nous semble qu'il parle de deux autres compétences. Une première qui se traduit par la capacité des designeur·e·s à mobiliser des formats (tels que le *moodboard*) qui permettent de formaliser une synthèse collective des idées. Et une deuxième compétence qui consiste dans un second temps à une synthèse de la synthèse.

> *Étienne* : « Si tu veux […] à partir de ce moodboard, je vois pas le marbre avec [le nom de l'organisation] d'écrit. Je n'arrive pas à faire le lien avec ça. Je ne suis pas capable de*

*me projeter et d'aller jusque-là. Et je trouvais que c'était bien en termes de synthèse [le moodboard], mais il y avait encore du travail derrière. Ça permettait, voilà, bah c'était un premier outil avec d'autres aussi, […]. Et après c'était le travail [de l'agence] justement de fusionner tout ça et de faire la synthèse de la synthèse pour générer et arriver voilà au brandbook, enfin voilà tout l'univers visuel qu'ils nous ont proposé. »*

Il nous semble que ce qu'appelle ici Étienne* « la synthèse de la synthèse » correspond en fait davantage à une opération de traduction qu'à une opération de synthétisation comme condensation des idées collectives. Un point vu qui nous semble faire écho à ce que nous a dit Caroline* sur le travail des designeur·e·s :

*Caroline* : « en fait vous avez à chaque fois transformé, euh, en rajoutant la qualité à ce que l'on exprimait. Voilà. […] parce qu'on a été assez nombreux à s'exprimer, on a à chaque fois essayé d'exprimer les choses de la manière la plus cohérente possible. Ça, c'est aussi votre travail de sprint, de justement de mettre tout le monde autour du même sujet. Mais malgré tout, vous avez fait un exercice de transformation qui est hautement qualitatif. C'est-à-dire que ce n'est pas de la transformation […] de quantité en voilà, en résumé, c'est une transformation, OK certes en simplification, mais pas seulement, en QUALITÉ [*augmente le ton de sa voix*]. […]. Enfin moi je sentais que : « Ah ouais on a voulu dire ça c'est vrai, on a voulu le dire, mais on l'avait pas dit comme ça ». Par contre c'est transformé de manière, voilà, super bien effectivement. »*

Pour la cliente en effet la façon qu'ont les designeur·e·s de synthétiser les choses se manifeste dans la transformation de cette synthèse collective. Il nous semble ici que la cliente et le client font référence au travail de traduction génératif inhérent à tout travail de

conception. Cette traduction n'est pas, comme le montrent Annie Gentès et Avner Perez (2022) une simple transposition « mot-à-mot » de ce que disent les client·e·s, mais bien un travail inventif et créatif en soi. Ainsi, les opérations de synthétisation que réalisent les designeur·e·s peuvent prendre la forme de traductions génératives (Mertz, Peneau, Reunkrilerk, 2022) : elles permettent de « dire » autrement les choses et de générer de nouvelles versions.

En croisant ces deux points de vue, on peut comprendre que le format temporel compact du sprint conduit ainsi les designeur·e·s à exercer et développer leur compétence d'un « traduire » (Gentes & Perez, 2022) qui est synthétique. Les designeur·e·s semblent démontrer dans ce travail de transformation leur habileté à trouver l'équilibre entre une synthèse comme simplification et une traduction qui fait place à la complexité, aux métaphores, aux anecdotes. Dans l'ensemble des éléments qui apparaissent disparates et hétérogènes pour les client·e·s, les designeur·e·s sont capables de faire ressortir les liens qui leur semblent invisibles, en effectuant un travail de sélection, d'assemblage, de recomposition, etc.

### 6.3.5. Une capacité de rapidité qui fait la différence

Les designeur·e·s de l'agence, rompus au format sprint, démontrent leur *virtuosité* dans la rapidité d'exécution d'opérations de conception : compréhension, synthèse, traduction, etc. La cadence qu'il·elle·s sont capables de suivre est significativement différente des expériences de prestations déjà éprouvées par les client·e·s.

Comme nous l'explique Caroline*, cette dernière avait déjà fait appel par le passé à des prestataires pour l'accompagner dans la conception de son identité de marque et de son site internet. Des expériences qu'elle se rappelle avoir été pénibles et longues :

> *Caroline* : « Mais on n'est pas tombé … C'est eux qui ont retravaillé le logo. C'est eux qui ont transformé ça [*Elle montre l'ancien logo orange*] en ça [*Elle montre le logo de l'organisation avant la refonte réalisée par l'agence*]. Mais là aussi ça a été euh, pff, ça avait été très, euh, ça avait été long, enfin ça avait été compliqué quoi. Très long. Très très long. »*

Au contraire, elle reconnaît dans le rythme très « cadencé », presque militaire, du travail avec l'agence cette *virtuosité* tout à fait particulière des concepteur·rice·s : « prendre la balle au rebond et la renvoyer immédiatement » :

> *Caroline* : « Ah oui oui ça a été cadencé, enfin tu vois moi la différence en temps elle est considérable, entre ce que l'on a pu faire là et ce que l'on avait fait avant. Considérable ! »*
> *Caroline* : « c'était la première fois que je travaillais avec une agence, c'est vraiment, enfin, je veux pas être péjorative [pour les indépendant·e·s avec lequel·e·s a travaillé l'organisation], mais quand on expliquait des choses, certes d'un milieu un peu particulier, un peu complexe, et bah pouf tu te reprends la balle en retour et en direct quoi. »*

La méthode employée par l'agence conduit ainsi les concepteur·rice·s à exercer leur métier dans un format temporel réduit. Il·elle·s adaptent alors leur pratique en développant particulièrement leur capacité de synthèse et de « traduire » synthétique, et acquièrent avec l'expérience une habileté, qui n'est pas triviale, à rapidement

mobiliser des formats, des outils adéquates, etc. L'augmentation des allers et retours produite par la condensation du temps propre au format les force à développer un savoir-faire du « temps réel » et à être efficace pour vite rentrer dans le sujet :

> *Étienne* : « C'était dans l'efficacité en fait. Vraiment j'ai trouvé que vous avez une société qui est très efficace, euh, qui réagit très vite, euh, qui comprend très vite, qui rentre très vite… parce qu'on est un domaine un peu particulier, voilà, on vend pas des chaussettes, donc euh, c'est un peu compliqué ce que l'on fait, déjà même moi je ne comprends pas tout, donc euh, c'est un suj… [*Il s'interrompt*] c'est complexe. Et très vite [l'agence] est rentrée dedans et a compris la complexité du métier, les enjeux, etc. Et très vite été capable de nous fournir des solutions. »*

Cette différence significative que constatent les client·e·s, de la capacité des designeur·e·s à formuler des réponses et solutions rapides à leurs problèmes, n'est pas sans conséquences. Le format hyper réduit permet, certes, aux designeur·e·s d'enrichir leur palette de compétences de production dans un temps court et contraint, mais cela se fait au détriment de la pratique réflexive de design. En nous intéressant au vécu des participant·e·s de ce projet, nous constatons ainsi que les designeur·e·s et les client·e·s n'ont pas eu la même expérience du format temporel réduit. Nous proposons maintenant de nous intéresser aux effets produits sur les participant·e·s de ce dernier.

## 6.4. Un format réduit de la conception versus un format augmenté de l'attention : deux effets du format temporel du sprint

Le rapport d'urgence, d'immédiateté créé par le format produit deux effets majeurs sur les participant·e·s. D'un côté, les designeur·e·s peuvent avoir un sentiment d'un manque de temps produit principalement par le fait que le format lui-même fait l'économie de temporalités importantes de la conception : celles de la respiration, de la prise de recul et de la réflexion. D'un autre côté, les client·e·s ont le sentiment d'avoir consacré beaucoup plus de temps qu'à l'accoutumée et d'avoir disposé d'un espace-temps générateur essentiel pour maturer leur projet.

Cette dichotomie a été elle-même identifiée en rétrospective du projet principal auquel nous avons participé. Lors d'un CIM, « Continuous Improvement Meeting », ayant lieu un jeudi midi sur deux et rassemblant pendant leur pause déjeuner l'ensemble des membres de l'agence qui le souhaitent, les deux designeurs avec lesquels nous avons travaillé ont pointé le fait que le projet était un succès du point de vue de l'organisation-cliente, mais pas du point de vue de l'équipe-projet. Ils ont notamment expliqué que si les client·e·s étaient particulièrement satisfaits du travail effectué, de la façon dont s'était déroulé le projet et des résultats de ce dernier, les designeurs ont pointé un problème de gestion du temps qu'ils ont vécu douloureusement.

Il nous semble important de revenir sur ces vécus paradoxaux des

deux parties engagées dans la conception : d'un côté les concepteur·rice·s et de l'autre, les client·e·s.

### 6.4.1. Un format qui fait l'économie des temporalités réflexives et des temps « morts » nécessaires au travail de conception : les effets ressentis par les designeur·e·s

Ce problème de gestion du temps avait dès le début du projet fait l'objet de vives discussions entre les designeurs chargés de la conception de l'identité visuelle de l'organisation et du site internet, le consultant et le chef de projet. Les designeurs avaient alors exprimé l'impossibilité de concevoir un logo et l'univers visuel de la marque dans les deux jours prévus au calendrier du sprint. Ils pointaient le fait qu'entre l'atelier du lundi avec les client·e·s et la réunion intermédiaire prévue le mercredi suivant, ils ne pourraient être à même de produire des propositions de logos « présentables » et sur lesquels échanger avec ces dernier·ère·s.

Lorsque nous avons demandé à Charlie* de revenir au cours de notre entretien sur cet épisode, ce dernier nous a expliqué plus en détail le fond du problème sur lequel les deux designeurs avaient mis une alerte :

> *Charlie : « En gros quand on disait « poser une DA*[1] *en 2 jours c'est pas possible » c'est parce « poser une DA » ça sous-entend de créer un univers à partir de ce que l'on aura récupéré avec le client. Donc déjà, il y a une phase de digestion, d'immersion puis de digestion des éléments et ensuite il y a une phase de réflexion pour savoir comment est-ce qu'on met en forme tout ce que l'on a en tête. Et après de production. Donc tout ça en 2 jours, ça voulait dire qu'on pose un univers alors qu'on part de rien, donc il y a tout l'aspect, toute une gymnastique mentale à faire bah pour faire notre taf … Et après aussi il y a à transposer ces éléments réellement avec les outils qu'on a. Et forcément, vu le contexte, ça allait être hyper compliqué. Donc c'est pour ça qu'on a dit ça. »*

Le designeur pointe ici plusieurs choses. D'abord le format temporel du sprint n'était, pour ce cas précis, pas adapté au sujet à traiter. Ensuite, les opérations de conception ne sont pas aussi simples que celles imaginées dans un format qui privilégie l'aboutissement rapide sur des propositions. Et enfin, le format accéléré et réduit fait l'économie d'une temporalité « réflexive ».

Nous avons déjà abordé le premier point en introduction de ce chapitre, lorsque nous avons montré que le format nécessitait la réunion de plusieurs conditions, dont la définition d'un sujet propice à être traité sous cette forme. De même, nous avons pointé dans la première partie de ce chapitre l'inscription de l'agence dans un système de valeurs

1. Les designeur·e·s de l'agence emploient le terme de « DA » ou « direction artistique » pour parler de la traduction dans un univers visuel de la personnalité d'une marque : logo, typographie, gammes des couleurs représentant la personnalité de la marque, déclinaisons sur divers supports (lettres, enveloppes, emballages, newsletters, etc.)

privilégiant la production et la résolution de problèmes « urgents », sur la réflexion. C'est donc au dernier point souligné par Charlie* que nous souhaitons nous intéresser maintenant. Celui-ci correspond aux effets produits par l'accélération du rythme vécus par les concepteur·rice·s. Nous nous appuyons particulièrement sur l'entretien que nous avons eu avec Charlie* car il formalise à la fois des échanges que nous avons pu avoir de manière plus informelle avec les autres designeur·e·s du projet, et fait écho à notre propre expérience.

#### 6.4.1.1. Le sentiment de manquer d'un temps réflexif : le primat du temps efficace et productif

Ce sentiment d'une économie du temps de la réflexion, au sens d'une réduction, se traduit chez les designeur·e·s par une impression de ne pas pouvoir explorer suffisamment les opportunités du sujet :

> *Charlie* : « Et du coup, je fais la transition avec ce que je viens de dire, comme c'est un format hyper réduit, ça enlève des opportunités dans le design. En tout cas dans la fabrication puisque forcément on a moins de temps et quand tu as moins de temps bah tu as moins de temps pour créer des choses réelles. En tout cas, je parle dans mon domaine hein, en design.*

Je pense que les métiers de la création comme on le fait c'est souvent, il y a un côté très solitaire on a besoin de se mettre dans une grotte, d'exécuter, et puis on partage après, mais c'est vrai que quand il faut produire, ce temps hyper réduit, parfois ça permet pas d'exploiter,

d'explorer au maximum ce qu'on voudrait faire. »

Comme Charlie*, nous avons entendu plusieurs fois les designeur·e·s de l'agence exprimer leur frustration de ne pas avoir eu le temps d'aller plus loin dans l'exploration et d'être contraint·e·s d'aller trop vite à l'essentiel. Un sentiment que nous avons nous aussi ressenti à plusieurs reprises et particulièrement, comme Charlie* dans le cas de notre projet principal.

> *Charlie* : « Et puis aussi, au-delà de ça, toujours sur la contrainte de temps… Mais en fait on a senti en design qu'il y avait des… [*marque une pause pour réfléchir*]… potentiels euh, on va dire, des choses potentielles qui pouvaient sortir, mais qu'on n'avait pas le temps de mettre en place. Du coup, on a dû se brider et aller à l'essentiel, en tout cas aller au plus efficace. Ça n'enlève rien à la qualité du travail, mais c'est vrai qu'on avait des idées qu'on n'a pas eu le temps de mettre en place. Bon, après c'est souvent le cas dans pas mal de projets, mais là pour le coup, c'était encore plus vrai, notamment pour des logos. »*

On voit ici que le sentiment de devoir se « brider », d'être contraint·e d'aller à l'essentiel, à ce qui est le plus efficace *compte tenu du temps disponible*, n'est pas vécu aussi positivement que le sentiment d'urgence souhaité par les créateurs de la méthode. Pour être « efficaces » les designeur·e·s sont contraint·e·s de déployer une tactique qui consiste à dupliquer et adapter des modèles déjà existants, qu'importe la situation de départ, car il·elle·s ont déjà prouvé qu'ils fonctionnent. C'est ce que critique d'ailleurs Jean-Pierre Boutinet dans la posture de résolution de problème. L'urgence, créée dans notre cas par le format sprint, « implique […] pour être satisfaite de prendre en compte des procédures déjà éprouvées, les fameuses mesures d'urgence ; il y a donc dans l'urgence du répétable, de l'automaticité,

tous les traits qui sont aux antipodes d'une conduite à projet » (Boutinet, 2012, p. 370-371). Cette dernière, contrairement aux conduites centrées sur la résolution de problèmes, est une conduite qui fait la place aux techniques d'invention et de créativité.

Si, nous semble-t-il, cette tactique de « répétabilité » permet de maintenir la qualité du travail effectué dont parle Charlie*, l'obligation de devoir y recourir nous apparaît être à l'origine de la frustration « créative » des designeur·e·s. L'efficacité inhérente à l'économie du temps d'exploration à laquelle doivent se plier les designeur·e·s peut créer un sentiment d'aliénation, comme l'ouvrier·ère, figure du taylorisme, qui répète chaque jour le même geste. Le geste créatif est alors « bridé » par cette « efficace » répétition qu'appelle le format.

Nous comprenons ainsi que l'économie faite sur le temps réflexif au profit de la production est ainsi dommageable à trois niveaux. D'abord sur la transformation de la compétence personnelle des designeur·e·s. Ensuite, sur une évolution et un enrichissement général des pratiques de conception : le travail de fond pourrait alimenter de façon indirecte d'autres travaux, néanmoins, la réutilisation tactique de formes quasiment « toutes faites » ne permet pas de creuser des idées nouvelles. Et enfin, sur le *projet* lui-même, qui comme le montre Jean-Pierre Boutinet, est normalement « l'une des formes privilégiées par lesquelles se trouve matérialisé l'acte de création, cet acte qui permet le surgissement de l'inédit en bousculant le réel » (p. 342).

#### 6.4.1.2. Le sentiment de manquer de recul et de souffle, résultat d'une économie du temps réflexif

L'idéologie de l'efficacité à laquelle souscrit l'agence conduit cette dernière, dans son format de conception réduit, à faire l'économie des temporalités non productives que sont, la pause, la respiration et la prise de recul :

> *Charlie* : « Donc, qui dit sprint dit pas beaucoup de moments de respiration. » On enchaînait assez rapidement les différentes vagues, de manière répétée sans vraiment de pause. »*

> *Charlie* : « il y a aussi une phase en fait, en milieu du projet, je pense que c'est important de prendre du recul sur ce qu'on a fait, surtout pour des logos en fait. Il y a des logos justement, où tu vas bosser sur un logo, pendant 3-4 jours, et c'est important d'avoir une phase où tu te déconnectes un petit peu, et tu replonges dans le bain et tu vois tout ce que tu as loupé quand tu avais la tête dedans. C'est* vraiment intéressant de faire ça, parce que des fois tu te rends compte qu'il y a des choses qui vont bien, des choses qui vont pas et des fois tu peux même avoir d'autres idées entre-temps. Et ce temps-là on l'avait pas. »

Ce sont des temps qui, pour le designeur, sont importants. Ces phases de déconnexion qui permettent de mettre en pause la production sont pour lui essentielles pour pouvoir regarder différemment ce qui a été produit et être en mesure d'évaluer son propre travail. D'après Charlie* c'est une opération en soi qui réclame un temps oublié par le format sprint et l'agence.

Ce temps, que réclame le designeur, correspond selon nous au principe de conversation réflexive qu'identifie Donald Schön (1983) dans le travail du·de la concepteur·rice. Celui-ci postule en effet que le design repose sur le rapport dialogique réflexif qu'entretient un·e designeur·e avec les différents éléments de la situation problématique. Cette

conversation est dite réflexive, car Donald Schön considère que ces éléments, qu'il nomme « matériaux », et qu'Annie Gentès propose de traduire par le concept de médium dont nous avons parlé plus haut, sont capables de répondre aux designeur·e·s. Lorsque ce dernier dessine un objet par exemple, chaque croquis réalisé *résonne* et *raisonne* avec le geste du designeur qui alors peut réfléchir-en-action. Mais, si Donald Schön ne parle pas explicitement de la quantité de temps de cette conversation réflexive-en-action, il montre qu'elle « passe par des étapes d'appréciation, d'action et de réappréciation » (p. 132). Le design d'un artefact ne se construit pas que dans l'action, il nécessite ce que Charlie* appelle des moments de « prises de recul » et que Donald Schön appelle des moments d'appréciation et de réappréciation.

Si cette temporalité réflexive est nécessaire au travail des concepteur·rice·s, elle l'est également pour les client·e·s :

> *Charlie* : « Même pour le client, il en a aussi besoin pour s'approprier ce logo, d'avoir une phase on va dire un peu plus longue pour justement pouvoir faire des retours bien proprement et pas se rendre compte 6 semaines après que certaines choses que dit le logo et bah il est pas forcément d'accord. Mais bon, ça… Après ça a été une des contraintes. »*

Le modèle d'itération courte du format ne prend pas en compte ce temps de recul et de maturation dont peuvent avoir besoin les client·e·s pour intégrer les changements que proposent les designeur·e·s. Et cela est problématique pour le travail de conception car, nous explique Charlie*, ceux·celles-ci ne peuvent mûrir suffisamment leurs retours pour « nourrir » les designeur·e·s :

> *Charlie* : « Et du coup forcément, pour un logo c'est compliqué : on avait des retours hyper vagues et génériques,*

*et pour justement pouvoir travailler et améliorer un logo après une première livraison, nous, on avait besoin d'être nourri par le client. Et le timing était tel que le client n'avait pas assez de nourriture … »*

Un manque de prise de recul que constate, après coup seulement, l'une des membres de l'organisation :

*Lou* : « Après rétrospectivement ce qu'on s'est rendu compte, c'est que l'aspect trop déesse, dieu, statue, ça pouvait avoir un côté un peu prétentieux, et du coup c'est quelque chose qu'on essaie de gommer, parce que finalement bah on se rend compte que ça peut avoir une mauvaise image. »*

L'économie faite sur les temps d'appréciation de la situation et de réappréciation centralise ainsi le travail de conception sur l'action « productive ». Une caractéristique qui s'inscrit dans le système de valeur de l'agence, en témoigne cette phrase prononcée par la direction de l'agence qui identifie son avantage concurrentiel dans le fait qu'aux yeux des client·e·s, les membres de l'agence sont « *des doer pas des thinker* ». Mais ce registre de l'efficacité comme production, qui appelle la répétition en son sens le plus restreint, exclut les moments pourtant de prises de recul, de reprise de souffle, inhérents à la conversation réflexive dans laquelle s'engage tout travail de conception. Le registre de l'urgence et de la performance dans lequel s'inscrit l'agence et les délais imposés par les client·e·s vont jusqu'à lui faire dépasser des limites qu'elle s'était théoriquement fixées :

*Charlie* : « Sachant que théoriquement ce qu'on s'était dit avec [le manageur du design] au début, c'était que trois semaines de sprint c'était une semaine un peu plus calme,*

*avec des sujets justement un peu moins vampirisant pour les neurones quoi on va dire, qui demandaient un peu moins d'énergie mentale. Du coup, effectivement, là 12 semaines on sentait que c'était compliqué, et au fur et à mesure des semaines le rythme ne s'est jamais calmé. Même il y a 2 semaines, alors euh, moi j'ai eu à partir de la semaine 4 ou 5, je commençais vraiment à être pas hyper bien, et je me souviens que les vendredis soir j'étais encore là jusqu'à 20h - 20h30, et je bouillonnais intérieurement, et je me disais que c'est une situation qui est difficile et en même temps c'est l'organisation qui fait que je suis encore là à 20h et du coup même si [le chef de projet] venait me voir pour me dire « ça va, est-ce que tu as tout ? » - le côté humain était pas totalement effacé - mais la chose factuelle c'était que je devais fournir énormément d'énergie, et que en même temps ça n'allait pas s'arrêter tu vois. »*

Comme pour les athlètes, chaque sprint réclame un engagement d'énergie intense, qui, ne peut se régénérer sans repos. Le dépassement du nombre de répétition maximale de la performance des designeur·e·s peut ainsi amener, on le voit chez Charlie*, une forme de souffrance.

## 6.4.2. Un format qui économise l'attention : les effets ressentis par les client·e·s

### 6.4.2.1. Un format qui demande d'y consacrer beaucoup de temps

Au cours des entretiens que nous avons menés avec les membres

de l'organisation ayant participé au projet principal de notre thèse, nous avons constaté qu'il·elle·s n'avaient pas vécu cette économie temporelle du format de la même manière que les designeur·e·s. Si ces dernier·ère·s font l'expérience d'une réduction des temporalités réflexives de leur pratique, les client·e·s considèrent au contraire que le format les a conduit·e·s à consacrer beaucoup de temps au projet. Maxime*, le président de l'organisation, nous explique ainsi que le format de participation qui réclame la présence de l'équipe-cliente tous les deux jours, occupe une grande part du temps de travail qu'ont habituellement les participant·e·s :

> *Maxime* : je ne voulais pas non plus mobiliser toutes les équipes pendant 4 heures […]. Oui et puis il faut bien que les gens bossent quand même parce que ça prenait du temps quand même. Parce que c'était trois matinées par semaine…* »

Nous comprenons ici que le format collaboratif et itératif mobilise les client·e·s plus longtemps que si le projet avait été mené d'une autre manière. Le format a alors contraint le président à choisir parmi les équipes de l'organisation celles dont le projet ne pouvait se passer, car dit-il, « *C'est vrai que là, toutes les équipes c'était pas possible de les avoir autant de temps autour de la table* ».

Nous sommes ici dans une situation où les client·e·s ont particulièrement bien respecté le format en participant assidûment à chaque rencontre prévue, notamment pour le premier projet consacré à la refonte de l'identité de l'organisation, pour laquelle il·elle·s se sentaient toutes et tous concerné·e·s· Le président estime d'ailleurs que le fait de leur demander de dégager du temps était « essentiel » pour ce projet, mais moins pour les deux suivants consacrés aux produits de l'organisation :

*Maxime* : Pour [la refonte de la marque] c'était essentiel mais après je ne forçais pas les gens à venir [pour les deux autres projets concernant les produits de l'organisation] parce que ça prend du temps quand même et ils ont tous du boulot donc… »*

Il nous semble que la posture volontaire et engagée des participant·e·s a été encouragée par celle du président de l'organisation qui avait envie d'impliquer les différent·e·s équipes dans ce projet de refonte :

*Maxime* : C'est pour ça je dis que c'était bien, c'est ce que je voulais vraiment faire, c'est que ça soit une co-construction avec les équipes, de manière à ce que les gens s'intègrent vraiment dans le* projet. »

Nous avons pu constater sur d'autres projets que cette augmentation des temps de présence et d'engagement des client·e·s n'est pas toujours bienvenue. Elle peut être vécue comme une perte de temps, ou comme une contrainte trop importante et incompatible avec les exigences de leur quotidien. Nous avons d'ailleurs observé que cette quantité de temps est un élément de négociation récurrent dans les échanges entre les client·e·s et l'agence en amont des projets.

Cela n'a pas été le cas de ces client·e·s. Au contraire d'une perte de temps, Caroline* nous explique ainsi que le format, qui alterne rapidement des périodes collectives agence-commanditaire et des périodes séparées, est un modèle de conception « *qui nous a fait gagner, à tous [agence et organisation], mais qui nous a fait gagner énormément de temps* ».

### 6.4.2.2. Un format qui dispose une frontière entre un dedans et un dehors

Par ailleurs, les client·e·s considèrent que cette grande quantité de temps qu'il·elle·s ont pu consacrer au projet crée une différence notable avec les autres membres de l'entreprise n'ayant pas participé quant à l'appropriation et l'acceptation des changements opérés. Claude* (Directeur des investissements) nous explique notamment que lors de la présentation de la nouvelle identité et du site internet aux autres membres de l'organisation, il a senti que leur travail n'avait pas eu le même effet sur ces dernier·ère·s car il·elle·s n'avaient pas passé de temps à les travailler :

> *Claude* : « C'est pas que ça a été difficile, mais d'avoir travaillé, euh, on a quand même passé pas mal de temps, du coup on était dedans, et après le rediffuser c'est un meeting, on leur présente et donc c'est pas la même chose que d'avoir travaillé sur le projet. »*

Les autres membres de l'organisation n'ont pas été « dedans » dit-il. Il nous semble ici qu'il se réfère à la capacité du format à ouvrir un cadre spatio-temporel qui rompt avec le quotidien qu'identifient également les chercheur·e·s étudiant d'autres modèles participatifs de conception. Ce cadre permet ainsi d'augmenter à la fois quantitativement, mais également qualitativement le temps de réflexion qu'accordent les client·e·s de l'agence à leur projet. En augmentant la durée du temps passé par les client·e·s à itérer sur celui-ci et le façonner, le format ménage un temps pour l'appropriation mais également, comme le souligne Caroline*, une temporalité pour l'approfondir : un temps, dit-elle, qui leur permet de « *mûrir très très vite*

*par rapport à notre projet* ». Le format réattribue ainsi un temps réflexif aux client·e·s qui acceptent de le prendre. Car, d'après notre expérience d'autres projets de l'agence, cette opportunité donnée par le format n'est pas toujours comprise comme telle. Pour beaucoup de client·e·s c'est à l'agence que revient le temps d'approfondissement de la question qui lui est posée.

Dans ce cas précis, l'augmentation de ce temps de maturation contribue à créer le sentiment des client·e·s d'avoir pleinement co-construit l'ensemble du projet au côté de l'agence. On constate, comme dans d'autres modèles de conception collaborative, que la frontière entre les deux parties n'est plus aussi franche. Qui plus est, on observe qu'elle s'estompe dans les deux directions. Comme le note Lou* : c'est « *un peu comme si vous faisiez partie de l'équipe [de l'organisation], vous aviez les réponses aussi* ». L'augmentation d'un temps collectif (agence + client·e·s) de maturation du projet permet ainsi de redéfinir la relation de prestation « classique ».

Cependant, d'après notre expérience d'autres projets, nous avons constaté que tou·te·s les client·e·s ne sont pas disposées à ce que la relation de prestation change de régime. Tou·te·s ne peuvent libérer du temps dans leurs agendas respectifs pour se consacrer aux projets qu'il·elle·s estiment être la mission de l'agence et non la leur.

#### 6.4.2.3. Un format qui cadre l'attention et intensifie le présent

Les parenthèses disposées à intervalles réguliers et rapprochés

qui mettent en pause, repoussent ou réduisent une partie des activités quotidiennes des participant·e·s, dessinent ainsi également les contours d'un cadre propice à créer une rupture dans les rythmes de travail des organisations. Il nous semble que c'est que nous explique en substance Caroline* dans l'extrait suivant :

> *Caroline* : « Et professionnellement, enfin, techniquement en plus de ça, il y avait une maîtrise, justement, du séquençage, de la cadence des retours, qui nous mettait nous aussi dans une dynamique où il fallait se rendre présent, on le sait bien, parce que bah, voilà après c'est difficile de mener... On avait beaucoup de choses à mener de front. »*

Comme le remarque la cliente, le format *maîtrisé* met les participant·e·s dans une dynamique qui réclame leur présence. La maîtrise du format amène ainsi les participant·e·s à suivre la mesure donnée par la cadence et à se « rendre présent·e·s » - disponibles.

Cette présence, nous pouvons la comprendre de deux manières. Une première littérale, où « présence » désigne le fait d'être là, physiquement, tous les deux jours en libérant du temps dans son agenda. Mais également de faire en sorte d'être *en mesure* de répondre en rythme aux demandes et aux besoins de l'agence. Une deuxième plus métaphorique, où la présence est un état qui a rapport à ce qui se passe dans l'ici et maintenant et renvoie à une disposition du corps et de l'esprit à participer au moment présent.

Ces deux dimensions de la présence, l'une pragmatique et l'autre phénoménologique, nous amènent à considérer le format sprint comme un format spécifique de l'attention. En effet, comme le montre Antoine Hennion lors d'une conférence à la faculté d'éducation de Montpellier

où il était invité à parler d'improvisation[1], il existe différents formats de l'attention. Les conditions d'écoute d'un morceau de musique, par exemple, dans une salle de concert entouré·e de personnes, ou seul·e dans son salon, ou encore à la radio d'un magasin pendant que l'on fait ses courses, sont autant de formats dans et avec lesquels s'inscrivent et se construisent différents rapports au temps présent.

Dans une perspective phénoménologique du temps, ce présent, explique-t-il, n'existe pas dans notre expérience comme un point sur une droite infinie, mais comme « la seule prise que l'on a sur notre expérience à un moment donné ». Il ajoute que cette prise peut avoir « des densités très différentes, […] un caractère épais, pluriel, ou léger, variable, […] peut se rendre plus ou moins ouvert, plus ou moins multiple ». Notre rapport de présence, et par extension, d'attention aux choses qui nous environnent est variable et dépend à la fois des dispositifs et des dispositions des personnes. C'est comme si, dit-il, « on avait un potentiomètre qui permette aux acteur[·rice·]s et aux situations de se densifier ou non selon notre propre façon de les prendre en compte, de les mettre en cadre, de les intensifier ». C'est ce qui explique, pour le sociologue, l'invention du format du spectacle (qui n'existe pas avant la fin du XIXème siècle) : le dispositif du spectacle, avec une scène, un public qui regarde dans la même direction, etc., consiste à se donner les moyens de rendre plus intense ce qu'est une performance au présent.

Dans ce sens, le sprint, peut-être regardé comme un dispositif

1. Antoine Hennion, conférence du 16 juin 2021 : « Jouer avec le présent ? Toute musique est-elle improvisation », mise à jour en ligne le 15 octobre 2021, visualisé le 14 août 2022 : https://video.umontpellier.fr/faculte-deducation/video/13730-antoine-hennion-jouer-avec-le-present-toute-musique-est-improvisation/

dramaturgique, dont le format temporel spécifique a pour effet d'intensifier l'attention des participant·e·s. En créant une rupture dans le rythme quotidien des participant·e·s, le sprint encourage ces dernier·ère·s à prendre de la distance avec les multiples flux d'informations qui rythment leur travail. C'est d'ailleurs ce qui est à l'origine de la création de la méthode. Jake Knapp et ses co-auteurs expliquent en effet que la condensation du temps pour créer un sentiment « suffisant » d'urgence permet dans le même mouvement de « réamalgamer » l'attention sur un sujet, que fragmente quotidiennement les réunions, les e-mails, les appels téléphoniques, etc. Ces derniers empêchent selon eux « le vrai travail d'être fait » (s.p.). La combinaison, écrivent-ils « d'un calendrier dégagé et l'absence d'appareils numériques donne à votre équipe une énorme quantité d'attention brute. » (s.p.). C'est pourquoi la première règle, donnée au début d'un sprint par un·e *sprint master*, demande à chacun·e des participant·e·s d'éteindre son ordinateur, tablette, téléphone et autres appareils de communication pouvant transmettre des informations venant de l'extérieur et perturber l'attention collective. Le format met ainsi en place les conditions pragmatiques d'une économie de l'attention (Citton, 2014). En réduisant les sollicitations extérieures, il offre un cadre - un dispositif - propice à intensifier la présence des participant·e·s à la fois individuellement, mais également collectivement. Car, comme le note Antoine Hennion, certains événements, certaines situations, ne peuvent avoir lieu si l'on n'est en présence d'autres personnes.

C'est selon nous le cas de la situation de co-design créée par le format sprint, qui comme le relève Caroline* ouvre un espace de réflexion qui concentre l'attention collective au sujet :

*Caroline* : Mais je crois que le fait de tous composer en fait,*

> *c'est ça qui est important. À chaque fois votre méthode elle met les gens autour de la même table, ou autour de la même façade avec des post-it, pour contribuer au même… contribuer au même contenu à produire.*

Mais la concentration et le passage à l'action encouragés par le format ne sont pas les seuls effets de cette collectivisation de l'attention. Dans notre projet principal, le sprint semble en effet conduire les participant·e·s à se rendre plus présent·e·s aux événements qui émergent dans la situation de co-design. C'est ce qui retiendra notre attention dans le chapitre suivant.

◆◆◆

## Conclusion

# Premier volet de contributions

Cette première partie de notre analyse de terrain nous a ainsi permis de comprendre que le modèle de conception par sprint peut être étudié comme un format qui se distingue par ses propriétés temporelles spécifiques. En comprenant le sprint comme une matrice de formation, nous avons montré comment le changement de registre temporel qu'opère le format sprint sur le processus de conception pose des conditions à l'émergence de formes, cadre la pratique même de conception et crée une certaine situation de co-conception.

La première partie de notre analyse nous a permis de comprendre que l'usage même de la notion de « sprint » n'est pas neutre. Elle renvoie à un système de valeurs contemporain, celui de l'urgence, auquel souscrivent (plus ou moins délibérément) l'agence et ses client·e·s. Ce système de valeur se traduit dans une appréhension « gestionnaire » du temps qui se reflète dans la capacité de l'agence à aller vite et être efficace. Dans cette perspective, l'agence adopte un format pensé pour accélérer le processus de conception en réduisant, notamment, la durée totale du processus de conception. Mais également en augmentant la fréquence et la cadence des rencontres entre l'agence et les commanditaires. Le registre de l'accélération et de la vitesse qui structure le format manifeste alors une idéologie commune basée sur une économie du temps. La gestion des temps courts et la capacité de réactivité sont ainsi les maîtres mots de la relation qui unit l'agence à ses client·e·s.

La deuxième partie de notre analyse nous permet de constater

que ce changement de régime temporel du processus de conception favorise une meilleure communication entre les deux parties. Cela conduit à une meilleure compréhension des enjeux du projet et permet de mieux cadrer le travail de conception pour correspondre aux idées des client·e·s. Mais ce format réclame, comme l'ont relevé les client·e·s, une maîtrise fine de sa structure temporelle. Cette maîtrise se traduit de plusieurs façons. D'abord, à travers la formalisation d'un nouveau rôle, celui de *sprint master* qui « orchestre » les temps collectifs réunissant l'agence et les commanditaires : le tempo, le programme, les séquences, etc. Il·elle mobilise sa compétence d'écoute active puisqu'il·elle s'occupe d'animer et de synthétiser les échanges du tac au tac. Ensuite, l'ensemble des membres de l'équipe projet côté agence développe une habileté à suivre la cadence rapide des itérations. Plus particulièrement, de l'alternance des temps collectifs (ateliers et réunions itératives) et des temps séparés au cours desquels les concepteur·rice·s s'occupent de produire des propositions de design à partir de ce qui s'échange dans les ateliers collectifs et les réunions. Ainsi, en adaptant leur méthode de travail les designeur·e·s font montre d'une certaine virtuosité quant à leur rapidité de compréhension, d'intégration et de traduction-synthétique enjeux et des idées. Une capacité reconnue par les client·e·s pour n'être pas triviale, car la rapidité dont il·elle·s font preuve n'est pas commune. D'ailleurs, comme nous l'a expliqué au tout début de notre thèse le manageur du design qui a proposé de formater le processus de conception de l'agence sous forme de sprint, le format peut au départ les laisser dubitatifs quant à la capacité de l'agence de tenir les délais et le rythme de ce dernier.

Cependant, en nous intéressant dans un troisième temps de notre analyse à la façon dont l'accélération de la conception est vécue par les acteur·rice·s impliqué·e·s dans la situation de conception formatée par le sprint, nous avons pu déceler un contraste entre l'expérience des

concepteur·rice·s et celle des client·e·s. Notre terrain nous a en effet permis d'observer deux façons de se rapporter au temps « accéléré » du processus de conception.

D'une part, nous constatons que les designeur·e·s peuvent vivre la contrainte de temps comme une réduction pénible et défavorable au travail de conception. Le système de valeur de l'urgence dans laquelle s'inscrit le format les force à mettre de côté des idées qui prennent plus de temps à mûrir que d'autres. Celui-ci entraîne une forme d'économie du temps réflexif au profit d'un temps productif. Or, le travail créatif réclame des périodes de prises de recul, d'appréciation et de réappréciation des propositions en cours d'élaboration. Une temporalité du travail conceptif que ne permet pas de prendre en compte le format sprint tel qu'employé au sein de l'agence. En effet, le format du *design sprint* de google venture n'est pas pensé pour la production de « livrables » finaux prêts à partir en production, mais plutôt d'idées de concept testées durant la semaine, qu'il faudra développer par la suite dans un autre format. En fait, la réduction des temporalités réflexives nous semble venir du fait que l'agence a systématisé le format temporel du sprint sur l'ensemble du processus de conception, et ce pour tous les sujets qu'elle traite. Le sprint est pris par cette dernière comme un instrument. Ce qui renforce selon nous le sentiment de taylorisation du travail créatif que peuvent avoir les designeur·e·s et que nous avons nous aussi partagé. Un procédé qui les conduit à répéter « mécaniquement » des gestes certes efficaces mais qui amènent aussi à répéter des formes déjà existantes. Une répétition et une réduction qui peut être vécue comme une forme d'aliénation par les designeur·e·s qui ne peuvent approfondir leur travail.

D'autre part, les client·e·s ont une autre expérience du format. Il·elle·s le vivent comme l'opportunité de rentrer dans une dynamique favorable à la mise en mouvement des « choses » à faire. Le format

réclame en effet des client·e·s qu'il·elle·s consacrent plus de temps que d'ordinaire dans la relation de prestations, à leur projet. Il·elle·s ont alors le sentiment d'avoir pu mûrir davantage et plus rapidement ce projet qui les a conduit à faire appel à l'agence.

On constate ainsi que d'un côté le format retire du temps d'appréciation et de réappréciation nécessaire au travail des designeur·e·s et de l'autre, il augmente le temps d'approfondissement et de maturation des client·e·s de la situation problématique. C'est comme si, finalement, le temps réflexif était en vase communicant entre les deux parties. D'un côté, ce nouvel aménagement du temps réflexif est vécu comme une réduction des possibilités d'approfondissement par les designeur·e·s qui manque d'un temps de recul sur leur production, et de l'autre il est vécu comme une augmentation qui permet aux client·e·s d'itérer sur leur propre projet, de se l'approprier plus finement, et de le mûrir.

Nous constatons que nouvelle dynamique de la relation agence-commanditaire repose sur une propriété du format qui organise des états de présence des personnes qui s'y engagent. En changeant le régime temporel de la relation entre l'agence et les client·e·s en modifiant le rythme et la fréquence des rencontres et des allers et retours, le format conduit les participant·e·s à se rendre plus disponibles au projet qui les réunit. Une disponibilité qui n'est pas seulement « physique », mais également attentionnelle. Elle se traduit par un accroissement de la concentration sur les événements en cours, mais également une intensification d'une forme d'attention à ce qui leur arrive.

Cette première partie de notre analyse nous permet ainsi de comprendre comment le format sprint, en tant qu'il est inscrit dans un système de valeurs de l'urgence et de l'immédiat, organise à la fois

pratiquement la conception mais également dramaturgiquement le rapport des participant·e·s au temps. Elle nous permet finalement de comprendre comment le cadrage rythmique de la situation de conception formate, c'est-à-dire, rend possible et contraint les modes de productions de formes (la répétition, l'imitation, la reprise, la synthèse-traductive), les productions elles-mêmes (des solutions), les modes de communications (l'itération), les postures des participant·e·s (l'écoute active), et les effets (l'aliénation ou au contraire le sentiment de mûrissement, d'augmentation, d'approfondissement).

Pensé structurellement pour accélérer le processus de conception, nous avons pu constater que le sprint formate différemment les temporalités de l'activité de conception et par conséquent la relation prestataire-commanditaire. En changeant le régime temporel de la relation entre l'agence et les client·e·s, le format permet de redéfinir en partie la relation de prestation, en aménageant différemment certaines des temporalités du processus de conception. En partie, car l'alternance des temps communs et des temps « en chambre » propre au format maintient tout de même une vision « classique » du rôle de designeur·e. En soulignant le travail de transformation - de traduction - effectué à part du collectif par les designeur·e·s, les client·e·s reconnaissent en effet que la fonction auteur·rice (Foucault, 1969) reste aux mains des concepteur·rice·s.

Cependant, s'il contribue à estomper la frontière entre ceux·celles qui savent et commandent et ceux·celles qui proposent et exécutent à travers une redistribution et une concentration des temporalités de la prestation (temps d'échange, d'immersion, d'écoute, de réflexion, de synthèse, de traduction, de production, d'aller et retour, etc.), le format « hyper réduit » met sur le même plan l'ensemble de ces temporalités. Ce faisant, il omet de prendre en compte le fait que chaque temporalité à une valeur qui lui est propre.

## Perspective 01.

# Pour une approche rythmologique des situations de conception

Notre analyse du processus de conception par sprint comme matrice temporelle nous permet ainsi de comprendre l'importance d'envisager le temps comme un nouvel axe d'analyse des situations de conception, qu'elles soient collaboratives ou non. Elle nous conduit à nous demander, pour chaque situation de design, quelles sont les temporalités qui dominent et celles qui doivent être ménagées ? Quels sont les rythmes qui préexistent et cadrent les activités ? À quel système de valeurs renvoient-ils ? Quels sont leurs effets ?

Ces questions nous conduisent au travail de Michel Alhadeff-Jones (2017 ; 2018) en science de l'éducation, qui s'intéresse aux temporalités des différents modèles de formation. Il défend ainsi une perspective rythmologique qui nous semble pertinente pour mieux saisir les enjeux que représente la description des formats temporels. Michel Alhadeff-Jones montre en effet qu'avoir une compréhension des rythmes à l'œuvre dans les différents processus de formation et d'apprentissage permet 1) de repérer les différentes temporalités qui les constituent et 2) de rendre compte des propriétés et des qualités de ces dernières, afin de saisir plus finement leurs effets dynamiques.

Plus particulièrement, le point de vue du chercheur sur le lien entre rythme et processus, nous semble faire écho au rapprochement que nous avons fait entre format - matrice - et temps. En s'appuyant sur une définition du rythme qui émerge entre les années 1785 et 1805 dans

les domaines de la philologie et de la poétique, le chercheur montre en effet que le rythme est, « ce qui donne son autonomie à un texte – au-delà du récit – aux sujets qui produisent ou expérimentent une forme d'art » (2017, p. 92). Il ne s'agit donc pas seulement d'une succession de séquences A puis B puis C, comme ce que laisse entendre la définition Platonicienne et Aristotélicienne du rythme comme « succession d'unités élémentaires et complexes composant la poésie, la musique et la danse » (p. 92), mais bien ce qui caractérise la forme globale de l'œuvre et par extension de l'expérience que l'on aura de celle-ci.

Ainsi, pour comprendre la forme globale d'un processus de formation, l'auteur postule qu'il faut se saisir du ou des rythmes qui le formatent et qui laissent ou non certaines formes émerger. En s'appuyant sur le travail d'éclaircissement de la notion de rythme réalisé par Pierre Sauvanet (1999), le chercheur rappelle en effet que le terme grec « rhuthmos » est effectivement synonyme à la fois d'ordre statique des choses mais aussi de la dynamique de formalisation de ces choses. Le terme, dit-il,

> évoque tantôt la forme que prend une chose dans le temps, tantôt la forme telle qu'elle est transformée par le temps. Renvoyant à une « configuration changeante » ou à une « forme fluide », le concept de rythme permet ainsi d'évoquer un ordre évolutif sans le réduire, ni à une substance ni à un flux dénué de forme. (2018, p. 24).

La perspective rythmologique que défend Michel Alhadeff-Jones apparaît alors comme un moyen de décrire plus finement ce qui, dans les processus de conception, varie, change, évolue, fluctue, se meut, flue… Que ce soit dans le domaine de l'éducation, ou celui de la conception, ce point de vue nous permet de comprendre l'importance d'en réinvestir les formats, non seulement dans ce qu'ils ordonnent,

mais également dans ce qu'ils ont de dynamique : ils sont faits de devenir, de mouvement, d'émergence.

Dans le chapitre qui suit, nous proposons de pousser cette idée en nous intéressant plus précisément à ce qu'il y a de dynamique dans le processus de co-design global formaté par l'agencement de plusieurs séquences de sprints.

Troisième partie

Chapitre 07.

# La *dynamique dispositive* de la co-conception : un phénomène d'émergence

Troisième partie

## Chapitre 07.

# La *dynamique dispositive* de la co-conception : un phénomène d'émergence

Anecdote 03.

## « Ah, mais ouais ! Ça, c'est nous ! »

*Au cours d'une des journées d'ateliers que nous avons mené avec les client·e·s de notre projet principal, nous avons été interpellée par la réaction vive d'une des client·e·s, à la fin d'un des exercices que nous leur avions proposé.*

*Durant cette journée d'atelier consacré à la refonte visuelle de l'identité de l'organisation, qui fait suite à la formulation du contrat d'expérience de cette dernière, nous avons proposé aux membres de l'organisation de réaliser un moodboard collectif. En employant cet outil, notre objectif était de comprendre quelles représentations visuelles chacun·e avait en tête lorsqu'il·elle pensait à l'organisation dans laquelle il·elle·s travaillent.*

*L'exercice était composé en deux temps. Avec notre binôme designeur d'expérience, nous avons d'abord demandé à chacun·e de sélectionner et de découper des images ou fragments d'images qui selon eux·elles représentaient l'organisation. Nous avons pour cela apporté une quinzaine de magazines aux thématiques diverses : politique, économie, décoration, mode, cuisine, sciences, technologie, etc.*

*Ensuite nous leur avons proposé de mettre les éléments qu'il·elle·s avaient sélectionnés en commun en concevant un format unique, « un tableau ». Nous leur avons demandé de venir les placer un·e à un·e sur ce format en expliquant leurs choix. En suivant des consignes données par notre binôme qui animait l'exercice, les participant·e·s ont fait des liens qui ont permis de créer des thèmes qui rassemblaient plusieurs éléments entre eux.*

*Figure 3. : Les client·e·s et le designeur sont en train d'échanger et de produire collectivement le moodboard.*

*Figure 4. : Le moodboard créé collectivement une fois l'exercice terminé.*

*Ce qu'il s'est passé d'anecdotique et qui nous a interpellée durant cet exercice, c'est le fait qu'à deux reprises Caroline* s'est exclamée pendant la mise en commun en disant : « ah mais ouais ! Ça, c'est nous ! » , « ah mais, c'est drôle ! C'est vrai que c'est nous, ça !».*

*Il semblait ici, dans l'instant, se passer quelque chose pour Caroline*, et c'est comme si, tout d'un coup, ce qu'il se passait prenait pour elle la forme d'une révélation. Était-ce le signe que quelque chose émergeait, était-ce le signe d'un mouvement en train de se faire ? Qu'était-il arrivé ? Comment expliquer ce saisissement soudain ? En tout cas, nous avions eu l'impression à ce moment-là d'assister au point culminant d'un passage entre deux états qui n'avait pas été anticipé par la cliente. Et ce faisant, d'observer dans la situation cadrée par le format temporel du sprint une dynamique, moins d'action que d'émergence.*

◆◆◆

## 7.1. Introduction

Cet événement nous a conduite à nous demander ce à quoi tenait, dans le format sprint qui organise différemment les temps de la prestation de design, cette révélation de soi à soi. En fait, cette anecdote nous semble révélatrice de cette dynamique de la présence sur laquelle nous avons pu mettre le doigt en observant le sprint comme matrice temporelle. Ce phénomène de prise de conscience nous semble alors rendu possible - ou au moins intensifiée - par le format sprint qui conduit les participant·e·s à se rendre présent·e·s.

Cette anecdote nous amène finalement à nous intéresser à ce que le format rend possible dans l'intensification de la présence des client·e·s. Elle nous permet de poser un regard plus micro sur les temporalités de la situation de co-conception particulière créée par le sprint.

Ainsi, notre enquête nous a menée à identifier ce qui, dans l'organisation même des temporalités de la conception, agit sur la nature de la présence des client·e·s au sein de la situation de conception.

En partant de cette anecdote, nous observons tout d'abord le *moodboard* comme un format permettant une mise à distance engendrée par l'acte de re-présentation métaphorique qu'il convie les client·e·s à réaliser de l'organisation. En nous appuyant sur le travail de Daniel Bougnoux (2019) nous comprenons que cette mise à distance relève de ce que l'acte de *représentation* organise une coupure sémiotique entre un réel tangible et un réel imaginaire. Plus encore, nous constatons que cette coupure sémiotique s'organise dans le temps long des séquences du projet. Si l'anecdote nous permet de voir émerger à un temps T cette mise à distance, nous observons que la coupure sémiotique prend forme progressivement à travers la mobilisation séquentielle de différents formats de représentation allant du plus descriptif au plus génératif. Cette attention à l'organisation séquentielle et progressive de la coupure sémiotique est ce que nous appelons une méta-temporalité de la représentation qui contribue à faire évoluer les client·e·s et leur représentation de l'organisation.

Nous montrons ensuite comment cette méta-temporalité conduit à un travail de transformation inventif et poétique de soi par perlaboration que nous définissons à partir du travail de Jean-François Lyotard (1988 ; 2014). Loin de chercher à donner le rôle de psychanalyste aux designeur·e·s ou à donner celui de patient·e aux client·e·s, la situation de conception semble favoriser une posture de soin qui encourage à exprimer les difficultés, les souffrances et les peines auxquelles il·elle·s font face dans leur organisation. Le réel est alors mis à distance et prêt à être travaillé par un jeu poétique orchestré par la méta-temporalité fabriquée par les formats mobilisés tout au long du

processus de conception par sprint.

En poursuivant l'exploration des effets de cette méta-temporalité, nous montrons enfin, à partir du travail d'Emmanuel Belin (1999), qu'elle amène à considérer le processus de co-conception comme l'émergence d'un espace potentiel, bienveillant, relevant d'une *dynamique dispositive*. Cet espace potentiel qui émerge de la réunion des agencements proposés par les concepteur·rice·s et des dispositions personnelles des participant·e·s, n'est ni réel ni imaginaire, mais entre. Il permet aux client·e·s de jouer avec les représentations qu'il·elle·s ont de l'organisation : ni purement objectives, ni purement subjectives, mais bien poétiques.

## 7.2. Émergence d'une méta-temporalité de la re-présentation

En revenant plus finement sur cette exclamation, brève, mais répétée : « ah mais ouais ! Ça, c'est nous » , « ah mais c'est drôle ! C'est vrai que c'est nous, ça ! », il nous semble qu'elle manifeste un double sentiment : la surprise et l'accord. En utilisant la conjonction « mais » en début de phrase, la cliente exprime que le résultat, le *moodboard* synthétisant les représentations de chacun·e des client·e·s de l'organisation dans laquelle il·elle travaille, est à la fois différent de ce qu'elle pouvait imaginer mais en même temps qu'il est adéquat par rapport à ses représentations. On peut alors y voir une forme de

condensation paradigmatique qui réunit des états contraires, mais également une rupture syntagmatique : on a une opposition sous-entendue entre un état antérieur des représentations (ce que la cliente se représentait de l'organisation avant l'exercice) et un état postérieur des représentations (la cliente a une nouvelle représentation de l'organisation). Cette révélation à la fois de l'écart et de l'accord, est appuyée par le « c'est vrai » et la répétition des pronoms indéfinis « ça, c'est » en contraste avec le pronom défini « nous ». Ce double état auquel fait face la cliente semble la surprendre. Il nous semble que cette surprise est significative d'une forme de mise à distance qui s'exprime dans cette révélation que la cliente a eue à elle-même.

### 7.2.1. Le *moodboard*, un format qui permet une double mise à distance

On peut considérer que cette révélation de l'écart et de l'accord est une propriété du *moodboard*. Le *moodboard* n'est pas seulement un support d'inscription, mais bien aussi un médium - un format - de représentation qui amène les participant·e·s à user de métaphores (Gibbs & Gibbs, 1994 ; Lakoff et al., 2008 ; Turner, 1998). Le format même du *moodboard* pousse effectivement les participant·e·s à associer une idée avec une image figurative ou abstraite, une texture, une couleur, etc. Ce recours à la métaphore nous l'avons d'une certaine manière forcé en choisissant volontairement des magazines qui ne s'apparentaient pas à leur domaine d'activité. Nous les avons poussé·e·s à faire des ponts et à associer des concepts entre eux. De cette façon,

nous les avons contraint·e·s à faire des associations entre ce qu'il·elle·s savaient de l'organisation au jour J (la source) et de ce qu'il·elle·s ne savaient pas encore tout à fait du devenir de celle-ci (la cible) mais qu'il·elle·s pouvaient imaginer. Le *moodboard* permet alors de matérialiser les représentations qu'ont les participant·e·s de l'organisation, la façon dont il·elle·s la conceptualisent (Cupchik, 2003), mais également les projections et les attentes de ces dernier·ère·s quant à ce qu'il·elle·s imaginent de la future identité de l'organisation. Les rapprochements métaphoriques que réalisent les participant·e·s sous-tendent ainsi leur manière de penser l'organisation et de l'imaginer.

Il nous semble que le format du *moodboard* opère une double mise à distance. D'abord, parce qu'il s'agit d'une re-présentation de l'organisation. Or, comme le montre Daniel Bougnoux (2019), l'acte de représentation permet de créer une distance entre le réel et l'imaginaire. La représentation, dit-il, « n'a pas à recréer son objet, mais à susciter sa « mention » [...] par le détour d'un code, à coups d'allusions et de fragments, vicaires d'un monde absent » (p. 22). C'est-à-dire qu'elle pose une distance sémiotique entre le réel représenté et le réel tangible. Cette distance, qu'il nomme aussi « coupure sémiotique » créée par ce dédoublement du monde, offre selon lui, « les coudées franches » (p. 13) pour « penser, imaginer ou agir » (p. 13). Cette coupure sémiotique est selon nous renforcée par les associations métaphoriques sur lesquelles repose le format. Elles permettent d'intensifier cette articulation entre réel et imaginaire.

### 7.2.2. Une méta-temporalité : une organisation séquentielle et progressive de la coupure sémiotique

Notre terrain nous permet également de constater que cette mise en évidence de l'écart et de l'accord, certes rendue visible par le format, est aussi inscrite dans la structure temporelle du sprint. En effet, si tou·te·s les client·e·s ont reconnu que la réalisation de ce *moodboard* était un passage important du projet de refonte et un « *outil puissant* » (pour reprendre les termes d'Etienne*), pour Caroline* c'est aussi sa position dans l'ordre des séquences qui ont contribué à ce qu'il « donne quelque chose » :

> *Caroline* : « Je crois que l'exercice du moodboard est assez euh, central, même si il… pris isolément, tout seul, il … enfin, il pourrait pas donner ce qu'il a donné.[…]. Le moodboard […] intervient après un certain temps […] »*

Le *moodboard* n'est effectivement pas un format isolé. Avant de proposer la réalisation de ce *moodboard* collectif aux client·e·s, nous leur avions fait faire un exercice inspiré du « questionnaire de Proust » au cours duquel les participant·e·s avaient dû compléter du tac au tac des amorces de phrase que nous leur donnions à l'oral : si l'organisation était une propriété physique elle serait …, si l'organisation était une couleur elle serait …, si elle était une saveur, elle serait …, et ainsi de suite.

Avant de passer par ces deux exercices destinés à « *recueillir de la matière inspirante* » (pour reprendre les termes d'un des designeur·e·s du projet) pour la conception de l'identité visuelle de l'organisation,

nous avions commencé la matinée en rappelant la problématique déterminée lors du *sprint stratégie* précédent, ainsi que le contrat d'expérience[1] produit au cours de celui-ci.

Pour créer ce contrat d'expérience, nous avons mobilisé plusieurs formats à visée principalement descriptive lors de la première journée d'atelier du *sprint stratégie*. Nous avons par exemple demandé aux client·e·s de réaliser une cartographie contextuelle (*context map*) qui permet de décrire le contexte social, politique, économique et technologique dans lequel s'inscrit l'organisation. Nous leur avons demandé également d'identifier les principaux acteur·rice·s pour ou avec lesquel·le·s l'organisation travaille et de les re-présenter sous la forme de *personae* (Pruitt & Grudin, 2003). Ou encore de nous décrire le parcours (*journey*) par lesquels passent chacun·e de ces *personae* dans la relation qu'il·elle·s ont avec l'organisation. Nous avons également mobilisé des formats à visée projective comme à travers la réalisation d'une Une de magazine (*Cover story canvas*) qui leur permet de projeter ce qu'il·elle·s voudraient voir communiquer une fois leur projet terminé dans la presse : quel gros titre, quelles réalisations sont mises en avant, etc.

Ce *sprint stratégie* est lui-même précédé d'une phase d'immersion (dont nous avons décrit le déroulement p. 161-162). Le format des entretiens mobilisé par l'agence est lui aussi un format de description tourné vers la présentation de soi (de l'organisation).

1. Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat nous ne pouvons pas entrer dans le détail de ce que contient ce document.

En fait, on observe ici une évolution progressive des formats et des outils mobilisés par l'agence dans ces rencontres. Plus on avance dans le processus de la refonte identitaire vers la conception visuelle, plus les formats vont mobiliser l'imaginaire des client·e·s et encourager cet écart avec le réel. On passe progressivement de formats centrés sur une description de l'existant (les entretiens, la cartographie contextuelle, etc.) à des formats génératifs, tels que le *moodboard*.

L'enchaînement des modules sprint permet ainsi aux concepteur·rice·s de rentrer progressivement dans le sujet, mais également aux client·e·s de progressivement se « défaire » de certaines représentations passées. C'est d'ailleurs ce que relève chacun·e d'eux·elles dans les entretiens. Il·elle·s font tou·te·s référence à la prise de recul que la structuration du travail leur a permis d'avoir pendant le projet. Nous constatons alors que la composition modulaire du processus de conception de l'agence consistant à articuler différents blocs sprint ensemble permet de ménager progressivement pour les client·e·s une coupure sémiotique. Nous observons ainsi qu'il y a dans le processus de conception de l'agence, une méta-temporalité de la représentation qui articule l'ensemble des séquences et contribue à faire évoluer les client·e·s et leur représentation de l'organisation.

## 7.3. De la coupure sémiotique au changement : une dynamique de perlaboration

### 7.3.1. Un dé-voilement par maïeutique

Pour Caroline*, ce que permet cette coupure sémiotique progressive organisée dans une évolution des formats dans le processus de co-conception, correspond à une maïeutique :

> *Caroline* : « c'est presque une maïeutique quoi. C'est-à-dire que vous nous avez accompagnés réellement. On avait des choses en nous, on avait des envies, mais je suis persuadée qu'on n'aurait jamais pu les exprimer sans votre travail. »*

En mobilisant le concept de maïeutique, la cliente évoque l'idée que l'une des fonctions tenues par les membres de l'agence est celle de permettre aux client·e·s, dans le ré-agencement des temporalités de la situation de conception, d'accoucher d'idées latentes, cachées, enfouies, etc. Celle-ci précise en effet plus loin au cours de notre entretien : « vous nous aidiez à accoucher de choses ambitieuses ». Ce rôle que donne la cliente à l'équipe de conception est également identifié et revendiqué par la direction de l'agence, qui lors d'un entretien nous a expliqué : « *On a aussi un rôle d'accoucheur* » dans les projets.

Cette fonction maïeutique est identifiée par Manuel Zacklad

(2017) pour être le propre du design thinking, dont nous l'avons vu, le sprint est un format possible. Le chercheur explique d'ailleurs que selon lui ce modèle pourrait être dénommé « design maïeutique », « car le[·la] designe[u]r[·e] maïeuticien[·ne] est *a priori* ignorant[·e] et cherche à révéler les savoirs latents par des méthodes d'exploration systématiques s'appuyant essentiellement sur l'expérience des participants » (s.p.).

Au cours des différents ateliers en effet, nous avons pu observer le fait que les concepteur·rice·s, et particulièrement les *sprint masters*, adoptent une posture d'ignorant·e·s. En miroir, il·elle·s placent les membres de l'organisation en position de sachant·e·s ayant des connaissances et savoirs informulés. En prenant la position d'apprenant·e en posant beaucoup de questions ou encore en demandant à l'organisation de se (re)présenter de différentes manières, les concepteur·rice·s organisent une situation qui participe, selon nous, à ce que le voile qui recouvre certains traits de l'organisation soit levé.

Le processus de découverte par maïeutique implique ainsi qu'il y a déjà, chez chacun·e des participant·e·s des choses qui sont re-couvertes, que la tâche d'une tierce personne, dans notre cas l'agence, permet de dé-couvrir. Mais si la méta-temporalité de la re-présentation engage progressivement les client·e·s dans un processus de réflexion et de dé-voilement par maïeutique, il nous semble que la propriété de dédoublement d'un réel par un réel-imaginaire inhérente à toute forme de représentation, conduit aussi les participant·e·s à un travail de transformation inventif et poétique par perlaboration.

### 7.3.2. De la maïeutique à la perlaboration comme principe de re-composition poétique de soi

Pour mieux saisir les raisons qui nous poussent à définir ce à quoi contribue cette méta-temporalité de la re-présentation par le concept de « perlaboration »[1], nous proposons de revenir sur la notion telle qu'elle est mobilisée par Jean-François Lyotard (2014) dans un texte intitulé « Réécrire la modernité » dans lequel l'auteur questionne la notion de « réécriture ». Plus particulièrement, il s'interroge sur ce que le préfixe « re- » peut signifier dans la façon que l'on a de définir la modernité, c'est-à-dire le rapport entre le passé et le présent.

Il montre, tout d'abord, qu'une première acception du préfixe permet de voir dans cette réécriture une forme de remise à zéro, de retour à un commencement vierge de toute histoire. En s'appuyant ensuite sur la distinction que fait Sigmund Freud (1914/2004) dans un texte intitulé « Remémoration, répétition, perlaboration », Jean-François Lyotard montre qu'une deuxième acception du préfixe « re- » entend souvent la réécriture comme un travail de remémoration qui amène à ce que réécrire soit en fait un « écrire encore ». Une répétition qui ne permet pas de dépasser un destin historique, qui se réinscrit sur lui-même toujours de la même manière. Pour l'auteur, une réelle réécriture de l'histoire, du passé, consisterait à entrer dans un travail de

1. Le concept de « perlaboration » est une traduction du concept de *durcharbeitung* que mobilise Sigmund Freud (1914) dans un texte où il s'intéresse à l'évolution de la technique psychanalytique.

perlaboration et non de remémoration. Comme le montre Sigmund Freud, la perlaboration se distingue de la remémoration parce qu'elle ne cherche pas à se rappeler de faits ou de savoirs enfouis. Au contraire, elle « se définirait comme un travail sans fin et donc sans volonté : sans fin au sens où il n'est pas guidé par le concept d'un but, mais non sans finalité » (Lyotard, 1988, p. 38). La finalité de la perlaboration étant de soigner les névroses qui amènent quelqu'un constamment aux mêmes situations qui le font souffrir.

Le travail de perlaboration, comme celui de la maïeutique, est double et se répartit entre deux acteur·rice·s : l'analyste et le·la patient·e. Le travail consiste à adopter une posture « d'attention *également* flottante »[1] (p. 38) qui repose sur le fait pour l'analyste de « ne pas préjuger, suspendre le jugement, accueillir, accorder la même attention à tout ce qui arrive et comme il arrive » (p. 38). Et symétriquement pour le patient de « laisser aller sa parole, donner cours à toutes les « idées », figures, scènes, noms, phrases, comme ils peuvent advenir dans sa bouche et sur son corps, en « désordre », sans sélection ni répression. » (p. 38). Une posture qui est encouragée sur notre terrain par le·la *sprint master* qui encourage les client·e·s à exprimer tout ce qui leur passe par la tête, à ne pas se censurer et surtout à accueillir avec bienveillance l'ensemble des propositions des autres participant·e·s.

Mais contrairement à la maïeutique qui cherche à mettre au jour de façon fidèle ce qui est resté caché, la perlaboration permet de donner forme à un « nouveau » dans la façon justement dont l'histoire

1. C'est nous qui soulignons.

va se re-composer avec différents médias et formats. Loin de chercher à jouer le rôle de psychanalyste ou à donner celui de patient·e aux client·e·s - bien que la direction nous ait confié que lors des premières rencontres avec les futur·e·s client·e·s, elle adopte souvent une posture de soin qui les encourage à exprimer les difficultés, les souffrances et les peines auxquelles il·elle·s font face dans leur organisation - il nous semble que l'agencement progressif de la coupure sémiotique propre au séquençage des formats du processus de conception de l'agence, conduit les client·e·s à se transformer par le jeu de re-composition - le jeu poétique - d'un réel ainsi mis à distance et prêt à être travaillé (Daniel Bougnoux, 2019).

## 7.4. De la mise à distance poétique du réel à la « dynamique dispositive »

Cette mise à distance poétique du réel nous semble alors émerger dans les passages ménagés par un fin travail de séquençage des formats de représentation mais également par les traductions successives que les designeur·e·s proposent de ces formats aux client·e·s. Cela nous conduit à observer dans ce rythme progressif de la coupure sémiotique, une dynamique de perlaboration rendue possible par l'ouverture d'un environnement exploratoire - un espace de jeu.

Cet espace de jeu correspond, il nous semble, à ce que décrit Emmanuel Belin (1999) à travers la réinterprétation du concept de

dispositif qu'il réalise à partir du travail de Donald Winnicott (1971/1975) sur l'espace potentiel. En effet, pour Donald Winnicott, le jeu est une expérience créative en soi qui prend place dans un espace qui n'est ni celui du réel, ni celui de l'imaginaire mais d'une aire ménagée entre les deux. Cet espace, qu'il qualifie de potentiel, est pour Emmanuel Belin « une réalité transfrontalière, dotée de sa logique propre » (p. 249), qui prend place au cœur d'un environnement ambigu qui émerge grâce au sentiment de confiance que nous procure le monde qui nous entoure. Cette confiance est pour lui l'expérience d'une bienveillance. Celle-ci correspond, dit-il, à

> l'impression d'être « bien veillé[·e] ». Elle n'est pas ce qui fait voir le monde sous un jour amical, mais le fait de voir le monde sous un jour amical. […]. Ce que nous appelons le sentiment de la bienveillance du monde à notre égard renvoie plutôt à l'autorisation d'une suspension temporaire de la frontière entre l'intérieur et l'extérieur (p. 256)

Cette suspension temporaire de la frontière entre un monde subjectif et un monde objectif autorise alors l'émergence d'un espace potentiel peuplé d'éléments qui nous « veillent bien » et à partir desquels réinterpréter le monde. Ces éléments prennent pour Emmanuel Belin la forme de *dispositifs bienveillants* avec lesquels ce jeu poétique est possible.

Cela conduit le sociologue à proposer une critique du dispositif tel que défini par Michel Foucault (1975), comme étant

> un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions

> philosophiques, morales, philanthropiques ; bref : du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments » (Foucault, 1975, cité par Belin, 1999).

Pour le sociologue, cette définition du dispositif permet certes de décrire des dispositifs concrets dans toute la complexité des réseaux qui lient entre eux des éléments hétérogènes et disparates, cependant il ne permet pas, selon lui, de rendre compte des gestes créatifs qui y émergent. Il propose alors de dépasser cette définition en employant le terme dispositif dans sa dimension adjectivée et en parlant plutôt de « logique dispositive », laquelle permet de rendre compte de la dynamique générative - créative - qui peut émerger dans ces réseaux.

Cette créativité repose pour lui sur une propriété de la « logique dispositive » qu'il appelle « le déplacement des maximums de vraisemblance » (p. 252). Ce déplacement repose sur un double mouvement. D'une part, le dispositif permet de faire sens de ce qui, dans la vie quotidienne, apparaît comme insignifiant. Et d'autre part, il favorise une recomposition des événements et faits ordinaires qui sont *a priori* corrélés dans le réel, et permet à d'autres représentations vraisemblables de ce réel d'émerger : « Est vraisemblable ce qui laisse un (ou plusieurs) points de vue depuis lesquels le disparate peut prendre forme » (p. 253).

Le séquençage évolutif des formats proposé par les concepteur·rice·s et les traductions successives et itératives, nous amènent finalement à considérer le processus de co-conception comme l'agencement d'un nouvel espace-temps - un espace potentiel - un espace où du jeu est possible, et dont la dynamique s'apparente à cette logique dispositive que décrit le sociologue. La méta-temporalité de la représentation que nous observons s'organise alors selon nous

dans une *dynamique dispositive* qui permet progressivement aux acteur·rice·s de se tenir à distance d'un monde purement objectif mais également d'un monde purement subjectif. Une distance renforcée par le jeu d'aller et retour successif et rapide qui, au-delà des ateliers, fait de chaque proposition de traduction un nouveau médium - un nouveau dispositif - de cet espace potentiel construit par la situation globale de co-conception :

> *Lou* : « Après voilà des propositions, on ajuste, des contre-propositions, nous, on ajuste, et euh , franchement vous avez été au top. Donc voilà essentiellement la prise de recul, le fait de proposer des bonnes idées, et […] de nous inspirer aussi parce que c'est à travers des propositions que vous nous faites, qu'on peut se dire « ah bah tiens ça, c'est une bonne idée on peut creuser ça » »*

La *dynamique dispositive* permet ainsi de « donner du jeu » dans les représentations qu'ont les participant·e·s de leur organisation. « Donner du jeu », dans le jargon du·de la menuisier·ère par exemple, renvoie à une opération qui consiste à donner plus d'espace à une pièce pour permettre son mouvement. En donnant ainsi du jeu - de l'espace, la *dynamique dispositive* ouvre des passages bienveillants où les client·e·s peuvent se penser différemment et sans risque, si ce n'est celui de se réécrire.

On constate cependant que cette *dynamique dispositive* tient au fait que les client·e·s soient disposé·e·s à « jouer le jeu » pour laisser quelque chose émerger. Si le format temporel du sprint permet d'intensifier la « présence » des client·e·s en les invitant à participer au jeu poétique, tou·te·s ne sont pas enclin·e·s à « jouer ». Dans le cas que nous, étudions les client·e·s nous ont fait part du fait que, dès le départ, il·elle·s avaient accepté de jouer au jeu que leur proposait l'agence, et

qu'il·elle·s étaient disposé·e·s à faire confiance à l'agence :

> *Maxime* : « Encore une fois au départ les exercices on joue le jeu, on fait confiance, « on va voir », donc on joue le jeu, après dès qu'on voit le résultat ben oui, on dit oui ça marche »*

Néanmoins, la situation ménagée par le format sprint et les agencements que proposent les designeur·e·s ne suffisent pas toujours à ce que les client·e·s acceptent de se laisser transformer. Cela est particulièrement visible lors de projets où les client·e·s ne peuvent se libérer de contraintes de calendrier et ainsi se rendre pleinement disponibles.

Nous comprenons alors que cette *dynamique dispositive* dépend autant de dispositions pratiques reposant notamment sur la possibilité ou non qu'ont les client·e·s de libérer dans leurs agendas un temps pour participer aux ateliers proposés, que de dispositions « phénoménologiques » reposant sur leur capacité à se mettre en jeu dans un espace poétique de représentation, à lâcher prise sur le réel en laissant quelque chose advenir dans un espace rendu alors potentiel. On ne peut forcer les gens à entrer dans cet espace potentiel que peut créer la situation ménagée dans ce sens par les designeur·e·s.

## Conclusion

# Deuxième volet de contributions

En revenant sur un événement anecdotique survenu dans le cours du processus de conception du projet sur lequel nous appuyons notre analyse, nous nous sommes intéressée plus finement à la dynamique de mise à distance que rend possible le format temporel du sprint dans l'intensification de la présence des client·e·s. Cette anecdote nous a en effet conduite à voir dans la situation de co-conception entre l'agence et l'organisation cadrée par le format du sprint qu'*il était arrivé quelque chose* à la client·e de l'ordre d'une prise de conscience d'un écart et d'un accord entre des représentations qu'elle avait de l'organisation. Plus particulièrement elle nous a semblé révélatrice d'un moment seuil au cours duquel la cliente s'est surprise à voir dans le *moodboard* réalisé collectivement, une nouvelle image de l'organisation, nouvelle mais conforme à une représentation antérieure. Ce moment seuil nous est alors apparu comme un indice d'un passage, d'un mouvement. Il nous semblait marquer l'émergence d'un temps fort dans le tempo général donné par le format sprint au processus de conception.

Cette hypothèse nous a ainsi d'abord conduite à voir l'exercice même du *moodboard* comme un format porteur en lui-même de ce mouvement de par ses propriétés métaphoriques et sémiotiques. Nous avons en particulier pointé le fait qu'en demandant aux participant·e·s de *se représenter* par des métaphores visuelles, le format organise une mise à distance sémiotique entre un réel « réel » et un réel imaginaire.

Nous avons par ailleurs vu comment cette mise à distance, rendue particulièrement visible par le format même du *moodboard,* s'organise dans un méta-processus qui articule différents formats de

représentation tout au long du projet, partant de formats descriptifs et évoluant progressivement vers des formats projectifs et génératifs. Un retour sur la façon dont sont construites les séquences d'ateliers dans le processus général assemblant plusieurs modules thématiques de sprint nous a permis d'identifier l'existence d'une méta-temporalité de la représentation qui se déplie en parallèle du rythme propre au format sprint.

Si pour les client·e·s cette méta-temporalité les conduit par maïeutique à expliciter des choses enfouies, notre analyse de la dimension poétique propre à l'acte de représentation nous amène à voir aussi dans l'intensification progressive de la coupure sémiotique une dynamique de perlaboration. En nous appuyant plus particulièrement sur le travail de Jean-François Lyotard, nous avons ainsi montré que les formats encouragent progressivement les participant·e·s à glisser vers un état de « passibilité ». Cet état repose sur une disposition partagée « d'attention *également* flottante », consistant pour les client·e·s à laisser venir toutes les choses et les idées qui les traversent, comme elles *se présentent*, sans chercher à y mettre de l'ordre, et pour les designeur·e·s à accueillir sans jugement ces choses émergentes dans la conversation « perlaborative » qu'organisent entre eux·elles des formats de représentation.

Cette forme de la conversation, que l'on peut d'après Emmanuel Belin qualifier de bienveillante, conduit les client·e·s moins à décrire leur histoire de façon « fidèle » qu'à la réécrire avec vraisemblance. Cette réécriture nous semble alors rendue possible par l'ouverture d'un espace potentiel où les client·e·s peuvent se remettre en jeu avec confiance. Cela nous amène finalement à considérer la situation ménagée entre les client·e·s et les designeur·e·s par des formats - des dispositifs - comme relevant d'une *dynamique dispositive* rendant possible l'émergence de cet espace potentiel ni réel ni imaginaire, mais

entre. Un espace qui peut lui-même advenir grâce à la réunion d'un ensemble de conditions dont : la disposition de l'ensemble des participant·e·s, côté commanditaire comme côté agence, à maintenir un état d'attention également flottante à ce qui *se présente* dans la situation et une disposition à être transformé·e par le dispositif, mais aussi le changement de régime temporel de la prestation qui permet, à travers l'intensification du jeu d'aller et retour entre les représentations des client·e·s et les traductions des designeur·e·s, de « donner du jeu » aux passages - aux transformations.

Ce constat nous a permis, dans un article à paraître[1], de questionner la nature « empathique » de la relation de co-design que revendiquent les chercheur·e·s et les praticien·ne·s. Nous y avons notamment montré qu'en considérant la *dynamique dispositive* du processus de co-conception il était alors possible d'envisager les formats qui sont mobilisés par les designeur·e·s comme n'étant pas seulement des formats d'empathie qui fixe l'identité des participant·e·s, mais également des formats de transformation poétique de soi.

1. Peneau, J. (A paraître). Comprendre la logique dispositive de la situation de co-conception : aller au delà de l'empathie. *ATIC*.

## Perspective 02.

# Regarder ce qui arrive : une sociologie de l'émergence

Notre impression, sur le moment, du saisissement que semblait procurer la réalisation du *moodboard* à l'une des clientes a ainsi été le point de départ d'une réflexion qui nous a amenée à nous intéresser moins à la performance située du co-design, aux actions réalisées, qu'à la façon dont les formats organisent un autre rapport au monde. Nous avons ainsi moins regardé l'inter-action socio-matérielle d'actants humains et non humains comme action collective mais comme un phénomène d'émergence. Cette anecdote nous a ainsi conduite à changer de perspective en nous amenant à nous interroger sur la possibilité d'observer dans la situation de co-conception des choses qui *arrivent*, et plus « seulement » ce que réalise ou permettent de réaliser ces actants. Ce changement de perspective nous a amenée à nous rapprocher du travail d'Emilie Gomart et d'Antoine Hennion (1999) montrant qu'une analyse de l'émergence est possible si on délie le lien qui s'est progressivement densifié entre la théorie de l'acteur réseau et celle de la sociologie de l'action située.

La proposition d'Émilie Gomart et d'Antoine Hennion est en effet de décaler le centre d'attention induit par une sociologie de l'action, située et distribuée, qui comprend le sujet comme source de l'action, vers une observation de ce qui permet au sujet d'émerger. En prenant appui sur leurs enquêtes de terrains auprès d'amateur·rice·s de musique et de consommateur·rice·s de drogues, les deux sociologues montrent que les dichotomies « traditionnelles » de la théorie de l'action (actif·ve/passif·ve - agent·e/structure - libre/déterminé·e) peuvent être

dépassées si l'on revient à une théorie de l'acteur réseau qui s'intéresse à la façon dont les choses adviennent.

Émilie Gomart et Antoine Hennion reviennent ainsi sur l'association, selon elle et lui trop hâtive, de la théorie de l'action située et de la théorie de l'acteur-réseau dans le champ des Études des Sciences et des Techniques (STS). Pour les deux sociologues, cette association a fait perdre de vue certains traits de la théorie de l'acteur réseau. Cette dernière, expliquent la chercheure et le chercheur, s'est vue réduite par une sociologie de l'action en raison du fait qu'elle s'applique à décrire un domaine qui invite les sociologues à se concentrer sur ce qui est produit :

> Les sujets habituels de terrain, les sciences et l'ingénierie, le montrent très bien. C'est parce que les scientifiques, comme les ingénieur·e·s, insistent pour « faire quelque chose ». Dans de tels cas, la théorie de « l'action » fonctionne parce que ce qui est en cause pour les acteur·rice·s est la fabrication et la validation d'objets et de théories « qui fonctionnent ». Les études des sciences et des techniques décrivent des modes d'action, provisoirement stabilisés par des réseaux spécifiques, qui sont venus remplacer l'unique « action » de la théorie de l'action. (p. 225)

En effet, si la théorie de l'acteur réseau a permis à une sociologie de l'action située de comprendre les actions comme prises dans un réseau composé d'actants humain et non-humain, en restant appliquée aux STS, cette dernière n'est pas parvenue à sortir d'une définition dominante de l'action comme production, performance. En se posant continuellement la question « qui agit ? », la théorie de l'action coupe ainsi court à une exploration du concept même d'action et « impose » de penser cette dernière en termes d'oppositions : agent·e/structure, sujet/objet, actif·ve/passif·ve, libre/déterminé·e.

Or, les deux sociologues montrent que la théorie de l'acteur réseau admet une autre définition de l'action :

> l'ANT cherche à décrire la composition d'éléments hétérogènes en réseaux qui produisent une action émergente à partir d'une source indéterminée. Cela signifie que « l'action » n'est plus l'unité primitive d'analyse, ni le seul type d'événement qui puisse être décrit. « Ce qui se passe » ne prend que parfois la forme d'une action qui peut être distribuée à des sources circonscrites. (p. 225)

En revenant sur cette émergence sans sujet, Émilie Gomart et Antoine Hennion remettent au centre de l'attention la dimension médiatique et réflexive (Hennion, 2009) de l'événement qui « se produit ». Dans la théorie de l'acteur réseau, la médiation, écrivent les sociologues, est

> un détour vers ce qui surgit, ce qui se façonne et se compose, ce qui ne se réduit pas à une interaction d'objets causaux et de personnes intentionnelles. Le réseau n'est pas une mare noire dans laquelle déposer, diluer, critiquer et perdre le sujet. C'est au contraire une ouverture — forcée d'une libération en partie rhétorique des choses et d'une attention aux espaces, aux dispositions et aux événements — qui nous libère de l'opposition insoluble entre détermination naturelle et volonté humaine. La « médiation » permet au cours du monde de revenir au centre de l'analyse. (p. 226)

Les deux sociologues suivent ainsi la voie ouverte par la sémiotique, qui distingue « performance » et « émergence ». Cette distinction a inspiré l'élaboration de la notion d'*actant* (Callon et al., 1982) pour parler de ces éléments hétérogènes qui « infléchissent le

cours des choses. » (Gomart & Hennion, 1999, p. 226). La chercheure et le chercheur expliquent ainsi que

> [c]ette approche sémiotique a permis de contourner les explications sociologiques dans lesquelles l'action renvoie soit à des structures (cognitives, psychologiques) au sein de l'agent·e, soit à des structures (classe sociale, mondes sociaux, paradigmes culturels) qui l'entourent et le déterminent. Les actants n'ont pas à choisir entre obliger et être obligé, domination et soumission, action individuelle et causalité. La sémiotique permet de décrire l'émergence d'un effet en se référant non pas à des agent·e·s mais à « ce qui laisse/fait arriver » (« ce qui fait faire », Greimas et Courtes, 1986k). Pour les sémioticiens, ce « ce qui » est le prédicat de la phrase ; pour nous, c'est l'objet médiateur, le dispositif. (p. 226)

C'est pourquoi les deux sociologues choisissent des objets d'étude « qui insistent sur « ce qui arrive », pas sur ce qui *est* « joué » (p. 226), comme les pratiques des amateur·rice·s et celles des toxicomanes qui sont faites d'émergences, d'événements, de médiations. Émilie Gomart et Antoine Hennion nous invitent ainsi à prêter attention aux « passages » qui se font sans que personne n'en soit l'auteur·rice mais auxquels les amateur·rice·s et les toxicomanes se « préparent ». Ces « passages » sont rendus possible par le double *conditionnement*[1] des sujets. Un conditionnement passif, qui vient de l'extérieur : dans leur exemple, la cocaïne ou les partitas de Bach, et un conditionnement

1. « Conditionnement », écrivent les deux sociologues, « est une expression paradoxale, renvoyant à la fois aux déterminations originelles et à la création de ces déterminations » (p. 227).

actif qui vient de l'intérieur : le travail de mise en condition des personnes (« il faut un travail actif pour être ému » (p. 227)).

Le travail d'Émilie Gomart et d'Antoine Hennion nous donne ainsi un nouveau prisme de lecture de ce changement d'état auquel nous avons été confrontée sur notre propre terrain. Il s'agit alors pour nous de comprendre ces prises de conscience sur lesquelles s'appuient le projet de co-design comme un événement « qui arrive » en raison non pas d'une action volontaire, mais de la *réseau-nance* d'un ensemble d'éléments hétérogènes que nous avons rapporté plus haut. Comme le notent les deux sociologues, il nous a fallu « abandonner » l'action au profit de l'événement, décaler notre regard. Nous avons pu saisir ce surgissement en enquêtant sur les « conditions » de l'émergence, plutôt que sur le « qui fait quoi, comment et pourquoi ? ».

## De la mise en place de « conditions favorables » pour l'activité créative de co-conception, à la mise en place de « conditions favorables » à l'émergence

En suivant le fil de cette sociologie de l'émergence que tissent Emilie Gomart et Antoine Hennion, il nous apparaît pertinent de regarder le travail des designeur·e·s de mise en place de « conditions favorables », non seulement comme l'agencement de formats permettant aux participant·e·s de réaliser des opérations créatives, mais également comme l'agencement de formats permettant l'émergence d'un inédit. Il s'agit de comprendre que les formats, que ce soit celui de la structure temporelle du processus de co-conception dans lequel s'inscrivent les activités, ou ceux mobilisés dans les différentes

séquences pour cadrer l'activité, ne formatent pas seulement les résultats, mais organisent la rencontre poétique entre des humains et des non-humains : ils sont, comme nous l'avons dit plus haut, des matrices d'émergence qui permettent à de l'inédit de se glisser dans cette rencontre.

Ainsi, en basculant cette sociologie de l'émergence dans la pratique de co-design, nous pourrions envisager le travail de préparation de la situation de co-design comme devant se soucier de cette dynamique d'émergence et se demander : dans le processus de co-conception, *quels sont les formats qui permettent cette dynamique d'émergence - cette dynamique dispositive* ?

# Conclusion générale de la thèse

# Conclusion générale de la thèse

# Conclusion

Intégrée au sein de l'équipe de design d'une agence digitale, notre terrain nous a donné l'opportunité de faire l'expérience de situations de prestation impliquant les organisations commanditaires dans le processus de conception à travers la participation de plusieurs de leurs membres aux côtés des concepteur·rice·s.

Dans ce contexte, nous avons été amenée à étudier une dimension fondamentale du travail de design : celle du temps. Notre analyse inductive des modalités de travail de l'agence organisées autour de la méthode du sprint que nous avons décrites dans le cinquième chapitre de notre thèse, est venue souligner l'importance de comprendre la dimension temporelle comme un axe structurant de la co-conception tant sur le plan pratique que dramaturgique.

Ainsi, au lieu de prendre le temps comme une donnée « neutre »

de la situation, notre expérience nous a conduite à faire l'hypothèse selon laquelle la pratique de co-design en elle-même, peut être observée comme l'organisation de formats temporels qui ont des effets sur la participation des acteur·rice·s.

Notre travail de recherche a ainsi nécessité que nous relisions la littérature sur les pratiques de design participatives et collaboratives et que nous fassions un état des lieux des connaissances et des points d'intérêts de ce champ. Notre état de l'art construit autour de trois chapitres, nous a permis de rendre compte des sujets qui retenaient l'attention des chercheur·e·s et des praticien·e·s. Le premier chapitre nous a permis tout d'abord de comprendre le contexte, les motivations, les objectifs et les enjeux que partagent les pratiques centrées sur l'implication d'acteur·rice·s autres que les concepteur·rice·s au processus de conception. Nous avons pu comprendre qu'en cherchant à faire participer les personnes concernées par le projet, dans une volonté de démocratisation de la conception, ces pratiques les encouragent à exprimer leurs besoins, leurs désirs et à imaginer des futurs qui leur semblent souhaitables. Nous avons vu également qu'il existe pour les chercheur·e·s différents niveaux de participation de ces acteur·rice·s et que ces derniers correspondent au niveau d'agentivité que les concepteur·rice·s acceptent de partager avec eux·elles. Cela donne lieu à l'émergence de différents formats de participation qui entraîne une modification des conduites de projets de design.

C'est ce qui nous a intéressée dans le deuxième chapitre de notre état de l'art. Nous avons repéré dans la littérature les changements majeurs que l'ensemble de ces pratiques contribuent à apporter à une pratique plus « traditionnelle » de conception centrée sur le produit. Nous avons pu voir que cette participation des concerné·e·s concourt à estomper la frontière entre le milieu du design et celui des utilisateur·rice·s, des expert·e·s ou des parties prenantes, ce en

déconstruisant la figure du·de la « génie créateur·rice » en faveur de celle de « génie collectif ». Nous avons vu comment la redistribution d'une certaine agentivité de conception permet l'émergence de nouveaux rôles tant pour les designeur·e·s qui passent de législateur·rice·s à interprètes, que pour les concerné·e·s qui deviennent des expert·e·s informant la conception, des co-designeur·e·s participant à la génération d'idée, etc. Ces rôles donnent lieu au développement d'un mode de relation basé sur l'empathie entre l'ensemble des acteur·rice·s qui est reconnue pour être essentielle dans le travail collaboratif et participatif de design.

Enfin, le troisième chapitre de notre état de l'art nous a permis de comprendre combien les agencements réalisés par les designeur·e·s et les chercheur·e·s en design jouent un rôle déterminant dans l'implication conceptive des non-designeur·e·s. Nous avons vu qu'en s'appuyant sur les théories de l'action et la théorie de l'acteur réseau, les chercheur·e·s étudient les inter-actions entre le cadre dans lequel s'inscrivent les activités et les réalisations qui y sont produites. La lentille focalisée sur la performance située de l'activité de co-design - la scène - permet ainsi de stabiliser le regard sur la structure socio-matérielle qui cadre l'activité collaborative de conception et ainsi de définir les conditions « favorables » à cette activité.

Néanmoins, l'analyse de notre projet principal nous a permis de comprendre que cette perspective performative de la co-conception omet de prendre en compte, au côté de la dimension socio-matérielle, la dimension temporelle de la situation de co-conception comme un élément « conditionnant » lui aussi les activités, les modes de présences, les compétences, etc. Le focus fait sur les agencements spatiaux-matériels que réalisent les designeur·e·s en vue de créer un environnement le plus favorable possible à la participation créative des concerné·e·s semble conduire à observer le temps comme un élément

implicite de la situation. Ceci ne permettant alors pas de rendre compte du rapport sensible au temps qu'ont les participant·e·s dans le processus de co-conception. Un rapport qui, selon notre hypothèse, s'organise dans un vécu anthropologique des rythmes et des temporalités que structurent les formats de la conception.

En analysant nos entretiens menés avec les acteur·rice·s impliqué·e·s dans notre projet principal nous avons pu explorer cette dimension anthropologique du rapport entre la structuration temporelle des modalités du travail collaboratif formaté par le sprint, ses effets et le vécu des participant·e·s.

Un premier temps de notre enquête nous a ainsi conduite à étudier la méthodologie du sprint comme un format temporel, c'est-à-dire comme un cadre organisant à la fois pratiquement la co-conception mais également dramaturgiquement un certain rapport au temps. Notre analyse nous a permis de comprendre que ce format s'insère dans un système de valeur temporel qui dépasse le milieu de l'agence et s'inscrit dans une idéologie « gestionnaire » du temps – une idéologie de la vitesse, du temps court, de l'efficacité. Nous avons montré ensuite comment ce format temporel se traduit dans l'émergence de nouvelles compétences pour les designeur·e·s : un art de gérer le temps court, et de mettre du rythme dans le rythme. Enfin, nous avons montré que le sentiment d'urgence recherché par le format produit des effets différents sur les designeur·e·s et sur les client·e·s. Les premier·ère·s peuvent avoir le sentiment d'un manque de temps, quand les second·e·s ont au contraire l'impression d'avoir consacré beaucoup plus de temps au projet qu'en suivant une autre méthode. D'un côté, les designeur·e·s font l'expérience d'un format qui fait l'économie d'une temporalité réflexive au profit d'une temporalité productive. De l'autre côté, les client·e·s font l'expérience d'un format qui « économise » et augmente leur niveau d'attention et de présence au projet. Notre enquête nous a

ainsi finalement permis de comprendre comment le format sprint contribue à restructurer et redéfinir les temporalités de la conception de la collaboration entre l'agence et ses client·e·s, et de ce fait la notion même de prestation.

Un deuxième temps de notre enquête nous a permis de nous intéresser à la dynamique processuelle que l'agencement de différents modules thématiques du sprint permet de formaliser. En revenant sur le moment de l'élaboration d'un moodboard collectif, nous avons montré que la réaction de surprise d'un·e des client·e·s à la vue du moodboard final, manifestait un phénomène de transformation. En analysant les propos tenus par la cliente à ce moment-là, nous avons pu comprendre que le format lui avait permis de prendre conscience que ses représentations de l'organisation étaient en train d'évoluer. Le moodboard montrait en même temps un écart et un accord entre ce qu'elle se représentait de l'organisation avant le démarrage du projet. Nous avons montré comment le format du moodboard engendrait, dans l'acte de représentation métaphorique, une coupure sémiotique et qu'il portait en lui-même cet écart-accord entre un réel tangible et un réel imaginaire. En poussant notre enquête, nous avons montré comment cette coupure sémiotique n'est pas le fait d'un seul format, mais prend forme progressivement à travers la mobilisation séquentielle et évolutive de formats d'abord descriptifs vers des formats de plus en plus inventifs - projectifs. Nous avons vu comment cette organisation séquentielle et progressive de la coupure sémiotique s'inscrit en fait dans une méta-temporalité - un méta-processus - qui au-delà de la structure de chaque sprint, contribue tout au long du projet à faire évoluer les client·e·s et leur représentation de l'organisation.

L'identification de cette méta-temporalité de la représentation nous a ainsi permis de considérer la dynamique à l'œuvre dans le processus global de co-conception formaté par l'assemblage de

différents modules de sprint. Nous avons montré comment cette méta-temporalité de la représentation organise dynamiquement une transformation inventive et poétique de soi, moins par maïeutique que par perlaboration. Nous avons montré que les formats encouragent progressivement les participant·e·s à glisser vers un état de « passibilité », leur permettant petit à petit d'accueillir les choses comme elles se présentent à eux·elles, sans jugement. Nous avons enfin dans un troisième temps vu comment cette méta-temporalité s'inscrit au cœur même d'un dispositif bienveillant faisant advenir un espace potentiel de jeu entre le réel et l'imaginaire. Cela nous a finalement amenée à considérer la situation ménagée entre les client·e·s et les designeur·e·s par ces formats comme relevant d'une dynamique dispositive.

## Résumé des contributions

C'est grâce à cette attention particulière au terrain que nous ressortons des contributions et ce à plusieurs niveaux.

***À un niveau méthodologique :***

Nous avons montré comment l'anecdote, dans les modèles de recherche reposant sur la participation quotidienne aux activités du milieu observé, peut avoir une portée heuristique. Le fait de passer par un travail d'anecdotalisation de ce qui nous avait interpellée dans des situations apparemment « communes » nous a permis, dans le renouvellement de l'action, de l'incident, que permet le récit a posteriori, de prendre conscience qu'il se passait des choses dans la situation qui n'étaient pas triviales et méritaient d'être regardées avec

plus d'attention.

En nous rapprochant du travail d'Émilie Gomart et d'Antoine Hennion nous avons également montré comment, en étant disposé·e à porter une attention fine à ce qui émerge dans les situations, il est possible d'identifier des phénomènes qui dépassent le cadre de l'action.

***À un niveau empirique :***

Notre thèse nous permet de décrire les modalités de travail suivant le modèle du design sprint au sein d'une agence et ainsi de contribuer à enrichir notre compréhension de ce que ce type de modèle permet ou contraint. Plus particulièrement, notre analyse nous permet de porter un regard critique sur la façon dont ce modèle, mobilisé dans une relation de prestation, affecte le travail des designeur·e·s en réduisant les temporalités réflexives nécessaires au travail créatif.

Notre thèse nous permet ainsi de revenir sur la pratique des designeur·e·s en montrant qu'il y a une sociologie du temps du design et de la participation. Temps de production, de réflexion, de recul, d'appréciation, de réappréciation, d'immersion, de compréhension, d'épiphanie ou de révélation, etc., tous ont des propriétés différentes, et tous ne se valent pas : certains peuvent être condensés quand d'autres mériteraient d'être étendus.

Nous comprenons alors qu'au-delà même du format réduit spécifique au sprint, la pratique de co-design nécessite, dans l'organisation des projets, de prendre en compte l'hétérogénéité de ces temps qui ont chacun des propriétés et qualités particulières. Dans la mise en place d'un environnement favorable à la co-création il nous semble alors pertinent de penser la « chorégraphie » rythmique de ces temporalités (leur tempo, leur fréquence, leur durée, etc.). Mais

également de penser dans cette chorégraphie les formats de co-design, non seulement comme des formats de contributions (prise de parole, créativité, etc.) mais également comme des formats qui organisent des états de présence des personnes : leur concentration, leur attention à ce qui émerge, leur disposition à se laisser transformer, etc.

***À un niveau théorique :***

Notre thèse nous a permis de comprendre que le co-design ne peut plus être seulement pensé à travers les agents, les objets et les environnements mais bien aussi par le temps, les temporalités et leur rythme. Elle nous conduit à considérer la situation de design, et plus particulièrement de co-design, comme une situation temporelle nous permettant de relire la façon dont les éléments de la situation de conception entrent en réseau-nance les uns avec les autres. Ceci nous conduit à considérer les effets de cette mise en réseau-nance rythmique tant sur la performance et les activités que sur l'engagement, la présence, bref les dispositions des participant·e·s à la situation.

Notre travail nous a par ailleurs permis de porter un regard critique sur l'instrumentalisation de la méthode du sprint, en montrant comment le système de valeur gestionnaire du temps porté par la notion d'urgence dans lequel il s'inscrit, entrave le travail créatif et génératif de la conception. Plus encore, ce système en liant la production à la facturation encourage à réduire les temps qui ne peuvent pas être facturés. Or, si certains temps comme la prise de recul, le souffle, le temps de veille, sont considérés par ce modèle comme des temps « morts », car non facturables, ils ne le sont pas du point de vue de la conception. Dans cette perspective, notre analyse nous permet d'observer les effets d'aliénation et les souffrances que peut provoquer la taylorisation du travail de conception.

Notre travail de recherche nous a également permis de contribuer à une littérature sur le dispositif en suivant la réflexion d'Emmanuel Belin qui réincorpore, grâce à l'adjectivation du terme, les propriétés créatives et génératives du dispositif. En rapprochant son travail de celui d'Emilie Gomart et d'Antoine Hennion portant sur l'émergence, nous avons poussé cette adjectivation en proposant de considérer les processus de co-design comme relevant autant d'une dynamique dispositive que de la dynamique de performance identifiée par la littérature. Celle-ci nous amène à reconsidérer la posture empathique défendue par les praticien·ne·s dans les situations de conception collaboratives en montrant que la place des participant·e·s, dans laquelle il faudrait se mettre, est constamment remise en jeu. Elle est rendue malléable et bouge tout au long du processus qui articule le réel et l'imaginaire. Nous observons ainsi qu'il n'y a pas, dans la co-conception, que des formats d'empathie, il y a aussi des formats de transformation poétique de soi.

## Limites de la thèse et perspectives de recherche

Au terme de notre thèse nous pouvons pointer les limites principales de travail de recherche qui sont surtout liées au fait qu'il s'agisse d'une enquête de terrain. Tout d'abord, si elle nous a permis d'explorer les situations particulières de co-design formatées par la méthode du sprint au sein de l'agence, la nature « opérationnelle» des activités que nous avons réalisées dans les projets a limité la portée de nos observations. Ensuite, l'épidémie de covid-19 a impacté notre enquête à deux niveaux. Elle a modifié le nombre et le type de projets que les client·e·s étaient prêt·e·s à confier à l'agence. Cela a conduit

l'agence à nous mobiliser pour des activités qui n'étaient pas directement reliées à notre thèse. Et elle a amené l'agence à adapter l'ensemble de ses activités, dont celle de conception, pour qu'elles puissent se dérouler complètement à distance, ce quasiment jusqu'à la fin de notre immersion. Cela a eu pour conséquence de changer complètement les situations de co-design et contribué à limiter le nombre de nos cas d'études exploitables, à un cas principal.

Ainsi, les perspectives que nous permet d'ouvrir notre thèse seront à confronter, dans nos futurs travaux de recherche, à d'autres situations de co-design et d'autres milieux, ce afin de pouvoir comparer nos résultats. Mais également et surtout pour affiner ces perspectives, que nous proposons de rappeler ci-après :

- La première perspective de notre thèse invite à expérimenter d'autres modalités de co-conception en se basant sur une approche rythmologique des situations collectives de conception. Nos contributions amènent à considérer trois niveaux temporels de construction de ces situations. Mais au-delà de ces niveaux, pris isolément, nous considérons que c'est dans leur articulation que peuvent se jouer d'autres manières de penser la co-conception. Notre thèse invite ainsi à considérer dans la co-conception les temporalités qui dominent et celles qui doivent être ménagées, c'est-à-dire les rythmes qui préexistent et cadrent les activités en tant qu'ils renvoient à des systèmes de valeurs et des effets différents. Cette perspective propose donc aux designeur·e·s de réenvisager les formats de co-conception à partir d'un travail sur les rythmes à l'œuvre dans la situation non seulement dans ce qu'ils ordonnent, mais également dans ce qu'ils ont de dynamique. Ce regard dynamique aura ainsi pour but de

mieux caractériser la forme globale de l'expérience qui sera produite lors de la situation et mieux comprendre ce qui varie, change, évolue, fluctue, se meut, flue…

- La deuxième perspective de notre thèse s'adresse davantage aux chercheur·e·s en design engagées dans des postures d'observation-participante. Cette perspective s'intéresse aux formats de la conception dans leur capacité à faire émerger d'autres rapports au monde qui mettent en mouvement l'activité de conception elle-même. En écho au travail d'Emilie Gomart et d'Antoine Hennion, notre thèse s'est attachée à comprendre, dans la situation de co-conception, comment les choses arrivent, et plus « seulement » ce que réalise ou permet de réaliser la situation. Notre perspective invite donc à regarder la situation à partir d'une analyse de l'émergence. Il s'agit d'envisager l'enquête de terrain en design au-delà de la question « qui agit ? » mais plutôt « qu'est-ce qui émerge ? », valorisant davantage une attention à la dimension médiatique et réflexive de la situation. Il nous apparaît alors pertinent de regarder le travail des designeur·e·s à partir de cette sociologie de l'émergence dans la mesure où leur pratique, comme le montre notre thèse, s'inscrit justement dans un agencement de formats permettant l'émergence d'un inédit afin que quelque chose de potentiellement nouveau advienne.

# Bibliographie

# Bibliographie

Abrassart, C., Gauthier, P., Proulx, S., & Martel, M. (2015). Le design social : une sociologie des associations par le design? Le cas de deux démarches de codesign dans des projets de rénovation des bibliothèques de la Ville de Montréal. *Lien social et Politiques*, (73), 117-138. https://doi.org/10.7202/1030954ar

Agamben, G. (2014). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Rivages poche, Petite Bibliothèque.

Akrich, M. (1992). The De-scription of Technical Objects. Dans W. Bijker, & J. Law (dirs.), *Shaping Technology/Building Society. Studies in Sociotechnical Change* (pp. 205-224). MIT Press. 〈halshs-00081744〉

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Eds.) 2006. *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs.* Paris : Presses des Mines. https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1181

Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*(3), 250-261. https://doi.org/10.1177/0092070302303006

Alhadeff-Jones, M. (2017). Time and the rhythms of emancipatory education. Rethinking the temporal complexity of self and society. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315727899

Alhadeff-Jones, M. (2018). Pour une approche rythmologique de la formation. *Education permanente*, *217*, 21-32.

Andreasen, M. M., Hansen, C. T., & Cash, P. (2015). Staging conceptualization. Dans M. M. Adreasen, C. T. Hansen, & P. Cash (Dirs.), *Conceptual Design* (pp. 71-92). Copenhagen : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19839-2

Ansell, C., & Torfing, J. (2014). Collaboration and design: new tools for public innovation. Dans C. Ansell & J. Torfing (dirs.) *Public innovation through collaboration and design* (pp. 19-36). Routledge.

Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1968/2013). *La dynamique des groupes restreints* (2e éd.). Presses Universitaire de France. ISBN 978-2-13-062755-5

Aubert, Nicole (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Flammarion. ISBN : 9782081228740

Austin, J. L. (1970/1991). *Quand dire, c'est faire* (2e éd.). Seuil.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis; a method for the study of small groups*. Addison-Wesley.

Bannon, L. J. (1995). From human factors to human actors: The role of psychology and human-computer interaction studies in system design. Dans R. Baecker (Dir.), *Readings in human–computer interaction* (pp. 205-214). Morgan Kaufmann.

Bannon, L. (2011). Reimagining HCI : toward a more human-centered perspective. *Interactions*, *18*(4), 50-57. https://doi.org/10.1145/1978822.1978833

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation : Co-creating for a better society*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001

Battarbee, K., & Koskinen, I. (2005). Co-experience: user experience as interaction. *CoDesign*, *1*(1), 5-18. https://doi.org/10.1080/15710880412331289917

Beauvolsk, M. A. (2003). N. Aubert, Le Culte de l'urgence. La société malade du temps., Paris, Flammarion, 2003. *Reflets : Revue ontaroise d'intervention sociale et communautaire*, *9*(2), 287-290. https://doi.org/10.7202/011103ar

Becker H. (1988). Les mondes de l'art, Paris, Flammarion. ISBN : 9782081245648

Belin, E. (1999). De la bienveillance dispositive: (Extrait de sa thèse de sociologie, choisi et présenté par Philippe Charlier et Hugues Peeters). *Hermès*, (3), 243-259. https://doi.org/10.4267/2042/14992

Berger, C. & Piller, F., T. (2003). Customer as Co-designers. Manufacturing Engineer, 82(4), 42-45. https://doi.org/10.1049/me:20030407

Biau, V., Fenker, M., & Zetlaoui-Leger, J. (2021). Le doctorat en Cifre, une expérience partenariale (architecture, urbanisme, paysage). ISBN : 978-2-9576310-0-1. ⟨halshs-03152430⟩

Binder, T., & Hellström, M. (Dirs.) (2005). *Design spaces*. EDITA IT Press.

Bjögvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P. A. (2012). Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. *Design issues*, *28*(3), 101-116. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00165

Blanchet, A., Giami, A., Bézille, H., Florand, M. F., & Pagès, M. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales: l'écoute, la parole et le sens*. Paris : Dunod, 1985. ISBN : 9782040157418

Blomkamp, E. (2018). The promise of co-design for public policy. *Australian Journal of Public Administration*, *77*(4), 729-743. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310

Bodker, S. (1996). Creating conditions for participation: Conflicts and resources in systems development. *Human–computer interaction*, *11*(3), 215-236. https://doi.org/10.1207/s15327051hci1103_2

Börjesson, P., Barendregt, W., Eriksson, E. et al. (2018). Modelling the Roles of Designers and Teaching Staff when Doing Participatory Design with Children in Special Education. *Proceedings of PDC'18 - Volume 1,* 1-11. http://dx.doi.org/10.1145/3210586.3210589

Bougnoux, D. (2019). *La crise de la représentation*. La découverte. ISBN : 978-2-348-04482-3

Boutinet, J. P. (2018). *Anthropologie du projet*. Presses universitaires de France. ISBN : 978-2-13-065175-8

Bouton, C. (2013). *Le temps de l'urgence*. Le bord de l'eau. ISBN : 978-2-35687-237-1

Bravo, E. (1993). The hazards of leaving out the users. Dans D. Schuler, & A. Namioka (Dirs.), *Participatory Design: Principles and Practices* (pp. 3-12). New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Brandt, E., Johansson, M., & Messeter, J. (2005). The design lab: Re-thinking what to design and how to design. Dans T. Binder, & M. Hellström (Dirs.), *Design Spaces* (pp. 34-43). Helsinki : Edita Publishing Ltd., IT Press. ISBN : 9518267928

Brandt, E. (2006, August). Designing exploratory design games: a framework for participation in participatory design?. In *Proceedings of the ninth conference on Participatory design: Expanding boundaries in design-Volume 1* (pp. 57-66). https://doi.org/10.1145/1147261.1147271

Brandt, E., & Eriksen, M. A. (2010). *Co-design Events: Driving Innovation by a series of Events*. The Danish Design School Press.

Brecht, B. (2000). *Ecrits sur le théâtre.* (Trad. G. Delfel, J. Tailleur et J.M. Valentin). Gallimard. ISBN : 9782070116614

Brodersen, C., Dindler, C., & Iversen, O. S. (2008). Staging imaginative places for participatory prototyping. *CoDesign*, *4*(1), 19-30. https://doi.org/10.1080/15710880701875043

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, *8*(2), 5-21.

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). *Transformation design*. London : Design Council.

Bødker, S. (1996). Creating conditions for participation: Conflicts and resources in systems development. *Human–computer interaction*, *11*(3), 215-236. https://doi.org/10.1207/s15327051hci1103_2

Campbell, N. (2004). Making sense of imbrication: popular technology and inside-out methodologies. *Proceedings of the Eighth Conference on Participatory Design: Artful Integration: Interweaving Media, Materials and Practices, 1*, 65–73. https://doi.org/10.1145/1011870.1011878

Cefaï, D., & Gardella, E. (2012). Comment analyser une situation selon le dernier Goffman. Dans L. Perreau & D. Cefaï (Dirs.). *Erwing Goffman et l'ordre de l'interaction* (pp. 233-265). CURAPP-ESS/CEMS-IMM. ISBN : 9782952786577. [chapitre disponible en ligne : https://www.lemetro.com.br/s/6-Cefai_Gardella_Analyser_une_situation_Goffman_ordre_interaction_2013-libre.pdf.]

Citton, Y. (2014). *L'économie de l'attention: nouvel horizon du capitalisme?*. La découverte. ISBN : 9782707178701

Clausen, C., & Gunn, W. (2013). From the social shaping of technology to the staging of temporary spaces of innovationd. A case of participatory innovation. *Science and Technology Studies*, *28*(1), 73-94. https://doi.org/10.23987/sts.55358

Clement, A., & Van den Besselaar, P. (1993). A retrospective look at PD projects. *Communications of the ACM*, *36*(6), 29-37. https://doi.org/10.1145/153571.163264

Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design Studies, 3*(4), 221-227. https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040-0

Cupchik, G. C. (2003). The 'interanimation'of worlds: Creative metaphors in art and design. *The Design Journal*, *6*(2), 14-28. https://doi.org/10.2752/146069203789355462

Darras, B. (2017). Design du codesign Le rôle de la communication dans le design participatif. *MEI Médiation et information*, *40*. 141-158.

Del Gaudio, C., Franzato, C., & de Oliveira, A. J. (2016). Sharing design agency with local partners in participatory design. *International Journal of Design*, *10*(1). 53-64

Deni, M. (2021). La construction de l'actant collectif par le design. Dans P. Basso Fossali & O. Le Guern, *Créativité sémiotique et institutions du sens. Dans la dialectique*

*entre l'individuel et le collectif.* Pulim, Collection Semiotica Viva. 9782842878399. 〈hal-03283474〉

DePaula, R. (2004, July). Lost in translation: a critical analysis of actors, artifacts, agendas, and arenas in participatory design. Dans, *Proceedings of the eighth conference on Participatory design: Artful integration: interweaving media, materials and practices Volume 1,* 162-172. https://doi.org/10.1023/A:1008689307411

De Rosnay J. (1975). *Le Macrosope, vers une vision globale,* Points, Seuil.

Desmet, P., & Hekkert, P. (2007). Framework of product experience. *International journal of design*, *1*(1).

Desmet, P. M. A., & Stappers, P. J. (2011). Editorial, *CoDesign*, *7(*2), 61-64. https://doi.org/10.1080/15710882.2011.617543

Dewey, J. (1993). Logique. Théorie de l'enquête Presse Universitaire de France.

Dindler, C., & Iversen, O. S. (2014). Relational expertise in participatory design. *Proceedings of the 13th Participatory Design Conference : Research Papers, 1*, 41-50. http://dx.doi.org/10.1145/2661435.2661452

Ehn, P. (1988). *Work-oriented design of computer artifacts* [Thèse de doctorat, Umeå University]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:580037/FULLTEXT02.pdf

Ehn, P. (1993). Scandinavian Design: On Participation and Skill. Dans D. Schuler & A. Namioka, (dirs.), (2ème.ed. 2009). Participatory design: Principles and practices (pp. 41-77). CRC Press. ISBN : 0-8058-0951-1

Ehn, P. & Kyng, M. (1991). Cardboard Computers: Mocking-it-up or Hands-on the Future. Dans J. Greenbaum and M. Kyng (dirs.). *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems* (pp. 169-195). Lawrence Erlbaum Ass.

Eriksen, M. A. (2014). What triggers us?!: A close look at socio-material situations of co-designing services. Dans *Service Design and Innovation Conference (ServDes), Lancaster University, UK (2014)* (pp. 259-269).

Eriksen, M. A., & Vaajakallio, K. (2013). Some conflicts in staging co-design performative processes. Dans *Proceedings of the participatory innovation conference PIN-C 2013* (pp. 274-281).

Eriksen, M. A. (2012). *Material Matters in Co-designing: Formatting & Staging with Participating Materials in Co-design Projects, Events & Situations.* [Doctoral dissertation]. Malmö University.

Fassin, D., & Bensa, A. (2008). Les politiques de l'enquête. Épreuves ethnographiques. *Lectures, Les livres*. https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2008.01

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, *8*(3), 35-49. ⟨hal-00978329⟩

Findeli, A., & Coste, A. (2007). De la recherche-création à la recherche-projet: un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale. *Lieux Communs-Les Cahiers du LAUA*, (10), 139-161. ⟨hal-00978330⟩

Finlay, L. (2005). Reflexive embodied empathy: A phenomenology of participant-researcher intersubjectivity. *The Humanistic Psychologist, 33*(4), 271-292. https://doi.org/10.1207/s15473333thp3304_4

Foli, O., & Dulaurans, M. (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication. langages, information, médiations*, (40), 59-76. https://doi.org/10.4000/edc.5118

Foucault, M. (1969). Qu'est-ce qu'un auteur?. *Société Française de Philosophie, Bulletin*, *63*(3).

Foucaut, M. (1994). *Dits et écrits. Tome III : 1976-1979*. (Édition établie sous la direction de Defert, D. et Ewald, F. avec la collaboration de Lagrange, J.). Gallimard. ISBN : 9782070761869

Freud, S. (1914/2004). Remémoration, répétition et perlaboration. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 9, 13-22. https://doi.org/10.3917/lcpp.009.0013

Gadamer, H. G. (1960/1996). *Vérité et méthode* (2ème édition, 2018). Éditions du Seuil. ISBN : 978.2.7578.7245

Gasparini, A. (2015, February). Perspective and use of empathy in design thinking. Dans *ACHI, the eight international conference on advances in computer-human interactions* (pp. 49-54).

Gentès, A. (2017). *The In-Discipline of Design : Bridging the Gap Between Humanities and Engineering*. Dordrecht : Springer. ISBN : 978-3-319-65984-8

Gentès, A., & Peneau, J. (2020). Figures de la science dans des contextes de conception. *Communication langages*, (3), 147-165. https://doi.org/10.3917/comla1.205.0147

Gentès, A. (2022). Pour une théorie «média-centrée» du design. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, *4*(1), 51-71. https://doi.org/10.3917/atic.004.0051

Gentès, A., & Perez, A. (2022). Le « traduire » comme paradigme de la pratique du design. *Appareil*, (24). https://doi.org/10.4000/appareil.4427

Gibbs Jr, R. W., Gibbs, R. W., & Gibbs, J. (1994). *The poetics of mind: Figurative thought, language, and understanding*. Cambridge University Press. ISBN : 0-521-41965-4

Giddens, A. (1986). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. University of California Press (2ème édition). ISBN : 0-520-05728-7

Glicken, J. (2000). Getting stakeholder participation ‘right’: a discussion of participatory processes and possible pitfalls. *Environmental Science & Policy*, *3*(6), 305-310. https://doi.org/10.1016/S1462-9011(00)00105-2

Gomart, E., & Hennion, A. (1999). A sociology of attachment: music amateurs, drug users. *The sociological review*, *47*(1), 220-247. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1999.tb03490.x

Goffman, E. (1988). La situation négligée [1964]. Dans Y. Winkin (dir.), *Les moments et leurs hommes* (pp. 176-184). Seuil/Minuit. ISBN : 978-2-7578-5855-4

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : La présentation de soi (*A. Cardo, Trad.). Les éditions de minuit, Le sens commun. ISBN : 978-2-7073-0014-0

Goffman, E. (1974). *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*, New York, Harper. (trad. fr. (1991) I. Joseph, M. Dartevelle & P. Joseph (dirs), Les cadres de l’expérience, Paris, Minuit).

Goffman, E. (1974). *Les rites d’interaction* (A. Kihm, Trad.). Les éditions de minuit. Le sens commun. ISBN : 978-2-7073-0022-5

Gold, L. (1958). Roles in Sociological Field Observations, *Social Forces*, *36*(3), 217–223. https://doi.org/10.2307/2573808

Greenberg, C. (1971). *Art and Culture : Critical Essays*. Beacon Press. ISBN : 9780807097021

Grønbæk, K., M. Kyng & P. Mogensen (1997). Toward a Cooperative Experimental System Development Approach. Dans M. Kyng and L. Mathiassen (dirs.). *Computers and Design in Context* (pp. 201-238). MIT Press.

Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l’écologie temporelle*, Octarès. ISBN : 2-906769-27-4

Guégan, R. (s. d. ). Le Temps de l'urgence de Christophe Bouton. *Dygest.* Consulté le 15 octobre 2022, sur https://www.dygest.co/christophe-bouton/le-temps-de-l'urgence

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome I. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société.* Fayard. ISBN : 2-213-01893-6

Halskov, K., & Hansen, N. B. (2014). The diversity of participatory design research practice at PDC 2002–2012. *International Journal of Human-Computer Studies*, *74*, 81-92. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.003

Henderson, K. (1998). The role of material objects in the design process: A comparison of two design cultures and how they contend with automation. *Science, Technology, & Human Values*, *23*(2), 139-174. https://doi.org/10.1177/016224399802300201

Heylighen, A., & Dong, A. (2019). To empathise or not to empathise? Empathy and its limits in design. *Design Studies*, *65*, 107-124. https://doi.org/10.1016/j.destud.2019.10.007

Ho, D. K. L., & Lee, Y. C. (2012). The quality of design participation: Intersubjectivity in design practice. *International Journal of Design, 6*(1)*,* 71-83.

Homans, G. C. (1950). *The human group*. Harcourt & Brace.

Hornecker, E., Halloran, J., Fitzpatrick, G., Weal, M., Millard, D., Michaelides, D., ... & De Roure, D. (2006, August). UbiComp in opportunity spaces: challenges for participatory design. In *Proceedings of the ninth conference on Participatory design: Expanding boundaries in design-Volume 1* (pp. 47-56). https://doi.org/10.1145/1147261.1147269

Huguet, F. (2016). *(Re)coudre avec du sans fil. Enquête sur des pratiques de médiation infrastructurelle.* [Thèse de doctorat, ENST]. HAL. https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01400991

Husserl, E. (1989). *Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy, second book: Studies in the phenomenology of constitution*. (R. Rojcewicz & A. Schuwer, Trad.). Boston, MA: Kluwer.

Huyghe, P. D. (2009). *Commencer à deux: propos sur l'architecture comme méthode*. Mix. ISBN : 978-2-914722-82-7

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023

Jeanneret, Y., & Patrin-Leclère, V. (2016). Interroger le concept de format médiatique. *Effeuillage*, *5*(1), 64-68. https://doi.org/10.3917/eff.005.0064

Jeantet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, *40*(3), 291–316. https://doi.org/10.3406/sotra.1998.1333

Junker, B. H. (1960). *Field work: An introduction to the social sciences*. University of Chicago Press. ISBN 10 : 0226416666, ISBN 13 : 9780226416663

Kaufmann, L., & Kneubühler, M. (2014). Introduction du Dossier «Affecter, être affecté. Autour des travaux de Jeanne Favret-Saada». *SociologieS*.

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence*. New York : Crown Publishing.

Kensing, F., & Blomberg, J. (1998). Participatory design: Issues and concerns. *Computer supported cooperative work (CSCW)*, *7*(3), 167-185. https://doi.org/10.1023/A:1008689307411

Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and culture*, *3*(3), 285-306. https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016). *Sprint. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days.* Simon & Schuster.

Konrad, U., & Bakker, A. (2018). From implementer to co-designer : A teacher's changing role in a design research project. Dans A. Bakker (Dir.), *Design Research in Education* (pp. 246-254). Routledge. Ebook ISBN : 9780203701010

Korpela, M., Soriyan, H. A., Olufokunbi, K. C., Onayade, A. A., Davies-Adetugbo, A., & Adesanmi, D. (1998). Community participation in health informatics in Africa: An experiment in tripartite partnership in Ile-Ife, Nigeria. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, *7*(3), 339-358. https://doi.org/10.1023/A:1008695307062

Koskinen, I., Mattelmäki, T., & Battarbee, K. (2003). *Empathic Design. User Experience in Product Design*. IT Press.

Koskinen, I., & Battarbee, K. (2003). Introduction to user experience and empathic design. Dans I. Koskinen, T. Mattelmäki & K. Battarbee (Dirs.), *Empathic Design. User Expérience in Product Design* (pp. 37-50). It Press.

Kouprie, M., & Visser, F. S. (2009). A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design*, *20*(5), 437-448. https://doi.org/10.1080/09544820902875033

Krippendorff, K. (2005). *The semantic turn: A new foundation for design*. CRC Press. ISBN : 9780415322201

Kuhn, S., & Muller, M. J. (1993). Participatory design. *Communications of the ACM*, *36*(4), 24-28.

Kujala, S. (2003). User involvement: A review of the benefits and challenges. *Behaviour and Information Technology, 22*(1), 1-16. https://doi.org/10.1080/01449290301782

Lakoff, G., & Johnson, M. (2008). *Metaphors we live by*. University of Chicago press. ISBN : 0-226-46801-1

Lapassade, G. (2016). Observation participante. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (Dirs), *Vocabulaire de psychosociologie: Références et positions* (pp. 392-407). Toulouse : Érès. https://doi.org/10.3917/eres.barus.2016.01.0392

Lee, Y. (2008). Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process. *Co-design*, *4*(1), 31-50. https://doi.org/10.1080/15710880701875613

Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Presses Universitaire de France.

Light, A. (2010, November). The unit of analysis in understanding the politics of participatory practice. Dans *Proceedings of the 11th biennial participatory design conference* (pp. 183-186). https://doi.org/10.1145/1900441.1900473

Luck, R. (2003). Dialogue in participatory design. *Design studies*, *24*(6), 523-535. https://doi.org/10.1016/S0142-694X(03)00040-1

Lyotard, J. F. (1988). Réécrire la modernité. Dans J.F. Lyotard (2014), *L'inhumain Causeries sur le temps* (pp. 33-42). Klincksieck. ISBN : 978-2-252-03942-7

Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., & Koskinen, I. (2014). What happened to empathic design?. *Design issues*, *30*(1), 67-77. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00249

Matusov, E. (1996). Intersubjectivity without agreement. *Mind, Culture and Activity*, *3*(1), 25-45. https://doi.org/10.1207/s15327884mca0301_4

Matusov, E. (2001). Intersubjectivity as a way of informing teaching design for a community of learners classroom. *Teaching and Teacher Education, 17*(4), 383-402. https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00002-6

Manzini, E. (2014). Design and policies for collaborative services. Dans C. Bason, *Design for policy, design for social responsibility* (pp. 103–112). Gower Publishing Limited, Routledge. ISBN : 9780367670047

Manzini, E. (2019). *Politics of the everyday* (R. Coad, trad.). Bloomsbury. ISBN : 9781350053663

Martin, A. (2021). Impulser et accompagner la collaboration dans la conception des politiques publiques: le regard des agents publics sur la démarche de design. *Sciences du Design*, (1), 60-71. https://doi.org/10.3917/sdd.013.0060

Mertz, L., Peneau, J., & Reunkrilerk, D. (2022). Traductibilité et design: explorer les paramètres génératifs du brief. *Appareil*, (24). https://doi.org/10.4000/appareil.4579

Michael, M. (2012). Anecdote. Dans C. Lury and N. Wakeford (dirs.), *Inventive Methods* (pp. 39-49). Routledge.

Mogensen, P. (1992). Towards a Prototyping Approach in Systems Development. *Scandinavian Journal of Information Systems*, *4*, 31–53.

Montin, S., & Johansson, M. (2014). Understanding innovative regional collaboration: Metagovernance and boundary objects as mechanisms. Dans C. Ansell & J. Torfing (dirs.), *Public innovation through collaboration and design* (pp. 124-142). Routledge.

Muller, M. J., Wildman, D. M., & White, E. A. (1993). Taxonomy of PD practices: A brief practitioner's guide. *Commun. ACM*, *36*(6), 26-28.

Muller, M. J. (2002). Participatory design: The third space in HCI. Dans J. Jacko & A. Sears (Dirs.), *The human-computer interaction handbook : Fundamentals, evolving technologies and emerging applications* (pp. 1051-1068). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Muller, M. J., & Druin, A. (2012). Participatory design: the third space in human–computer interaction. Dans J. Simonsen & T. Robertson (dirs.), *The Human–Computer Interaction Handbook* (pp. 1125-1153). Routledge. ISBN : 978-1-136-26619-5

New, S., & Kimbell, L. (2013, September). Chimps, designers, consultants and empathy: A « theory of mind » for service design. Dans *proceedings of 2nd Cambridge Academic Design Management Conference* (pp. 139-152).

Noronha, R. (2018). The collaborative turn : Challenges and limits on the construction of a common plan and on autonomía in design. *Strategic Design Research Journal*, *11*(2), 125-135. https://doi.org/10.4013/sdrj.2018.112.08

Østergaard, K. L., Simonsen, J., & Karasti, H. (2018). Examining situated design practices: Nurses' transformations towards genuine participation. *Design Studies*, *59*, 37-57. https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.12.002

Pahl-Wostl, C. (2002). Participative and stakeholder-based policy design, evaluation and modeling processes. *Integrated assessment*, *3*(1), 3-14. https://doi.org/10.1076/iaij.3.1.3.7409

Palmade, G. (1959). Conceptualisation et étude dans le domaine des réunions. *Bulletin de psychologie*, 12(158-161), 347-351. www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_1959_num_12_158_7995

Pedersen, S., & Clausen, C. (2017). Staging Collaborative Innovation Processes. In E. Huizingh, O. Kokshagina, I. Bitran, S. Conn, M. Torkkeli, & M. Tynnhammar (Eds.), *Proceedings of the 2017 ISPIM Innovation Conference: Composing the Innovation Symphony* ISPIM Conference. ISPIM Conference Proceedings.

Pedersen, S. (2020). Staging negotiation spaces: A co-design framework. *Design Studies*, *68*, 58-81. https://doi.org/10.1016/j.destud.2020.02.002

Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie: L'observation*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.peret.2004.01

Pruitt, J., & Grudin, J. (2003, June). Personas: practice and theory. Dans *Proceedings of the 2003 conference on Designing for user experiences* (pp. 1-15). https://doi.org/10.1145/997078.997089

Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ?. *Réseaux. Communication – Technologie – Société, 15*(85), 163-192. https://doi.org/10.3406/reso.1997.3139

Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important?. *Review of educational research*, *82*(3), 330-348. https://doi.org/10.3102/0034654312457429

Redstrom, J. (2006). Towards user design? On the shift from object to user as the subject of design. *Design studies*, *27*(2), 123-139. https://doi.org/10.1016/j.destud.2005.06.001

Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps* [Traduit de l'allemand par D. Renault]. La découverte. ISBN : 9782707154828

Roser, T., & Samson, A. (2009). Co-creation : New paths to value. *London: Promise/LSE Enterprise*.

Roth, B. (2015). *The achievement habit*. New York : Harper Collins.

Royer, M. (2015). *De l'instrument à la prothèse : ethnographie de trajectoires d'objets biotechnologiques en cancérologie.* [Thèse de doctorat, EHESS].

Favret-Saada, J. (2011). *Désorceler*. Média Diffusion.

Foucault, M. (1975). Surveiller et punir : naissance de la prison. Gallimard.

Sanders, E.B.N., & Dandavate, U. (1999). Design for experiencing: new tools. Dans Overbeeke, C.J., & Hekkert, P. (Dirs.) *Proceedings of the First International Conference on Design and Emotion,* TU Delft.

Sanders, E. B. (2006). Design serving people. *Cumulus working papers Copenhagen*, *15*(05), 28-33.

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, *4*(1), 5-18. https://doi.org/10.1080/15710880701875068

Sanders, E. B. N., & Westerlund, B. (2011). Experiencing, exploring and experimenting in and with co-design spaces. *Nordes*, (4).

Sauvanet, P. (1999). *Le rythme grec: d'Héraclite à Aristote*. Presse Universitaire de France. ISBN : 978-2-13-050360-6

Sawyer, K. (2008). *Group genius : The creative power of collaboration*. Basic Books. ISBN-13 : 9780465096633

Schechner, R. (1992). Drama Performance. Dans R. Bauman (dir.), *Folklore, Cultural Performances, and Popular Entertainments* (pp. 272-281). Oxford University Press. ISBN : 9780195069204

Schechner, R. (2003, 1998). *Performance Theory*. Routledge Classics. ISBN : 9780415314558

Schechner, R. (2006). *Performance Studies – An introduction* (Deuxième edition). Routledge : Taylor and Francis Group. https://doi.org/10.4324/9780203715345

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How Professionals Think in Action.* Basic Books. ISBN : 0-465-06878-2

Schön, D. A. (1992). Designing as reflective conversation with the materials of a design situation. *Knowledge-Based Systems Journal*, *5*(1), 3-14. https://doi.org/10.1016/0950-7051(92)90020-G

Schreier, M., & Prügl, R. (2008). Extending lead-user theory : Antecedents and consequences of consumers' lead userness. *Journal of Product Innovation Management*, *25*(4), 331-346. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00305.x

Schuler, D., & Namioka, A. (1993). Participatory design: Principles and practices (2ème ed. 2009). CRC Press. ISBN : 0-8058-0951-1

Segal, L. D., & Suri, J. F. (1997, October). The empathic practitioner : Measurement and interpretation of user experience. Dans *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 41, No. 1, pp. 451-454). Sage CA : Los Angeles, CA : SAGE Publications.

Simonsen, J., & Robertson, T. (Dirs). (2012). Routledge international handbook of participatory design. Routledge. ISBN: 978-1-136-26619-5

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, *19*(3), 387-420. https://doi.org/10.1177/030631289019003001

Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière!. Réflexions sur l'origine d'un concept. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *4*(4-1).

Suchman, L. A. (1987): *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge, Cambridge University Press

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, *5*(2).

Taffe, S. (2015). The hybrid designer/end-user : Revealing paradoxes in co-design. *Design Studies*, *40*, 39-59. http://dx.doi.org/10.1016/j.destud.2015.06.003

Thackara, J. (2006). In the bubble : Designing in a complex world. MIT press. ISBN : 9780262701150

von Hippel, E. (1986). Lead users : a source of novel product concepts. *Management science*, *32*(7), 791-805. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791

von Thienen, J. P. A., Ford, C., & Meinel, C. (2016). The emergence of design thinking in Californian engineering classes: Four historic concepts worth knowing. Dans *Talk at the MIC conference: From creative brains to creative societies* (pp. 14-16).

von Thienen, J.P.A., Clancey, W. J., Corazza, G.E., Meinel, C. (2018). Theoretical Foundations of Design Thinking. Dans H., Plattner, C., Meinel & L., Leifer (Dirs.), *Design Thinking Research. Understanding Innovation*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60967-6_2

von Thienen, J.P.A., Clancey, W.J., Meinel, C. (2019) Theoretical Foundations of Design Thinking. Dans C., Meinel & L., Leifer (Dirs.) *Design Thinking Research. Understanding Innovation.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97082-0_2

Trigg, R., Bødker, S. & Grønbæk, K. (1991). Open-ended Interaction in Cooperative Prototyping: A Video-based Analysis. *Scandinavian Journal of Information Systems*, *3*, 63–86.

Turner, J. (1998). Turns of phrase and routes to learning: The journey metaphor in educational culture. *Intercultural communication studies,* 7, 23-36.

Turner, V. (1967). *Betwixt and Between: The Liminal Period in Rites of Passage.* Dans L. C. Madhi., S. Foster & M. Little (Dirs.) (1987) *Betwixt and Between: Patterns of Masculine and Feminine Initiation* (pp. 3-19). Open Court Publishing Company.

Turner, V. (1969, 1995). *The ritual process: Structure and anti-structure.* Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315134666

Vial, S. (2014). De la spécificité du projet en design: une démonstration. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (46), 17-32. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4699

Vines, J., Clarke, R., Wright, P., McCarthy, J., & Olivier, P. (2013). Configuring Participation: On How We Involve People in Design. Dans *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 429–438). (CHI '13). ACM Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/2470654.2470716

Vinck, D., & Jeantet, A. (1995). Mediating and Commissioning Objects in the Sociotechnical Process of Product Design: a conceptual approach. Dans D. MacLean, P. Saviotti & D. Vinck (dirs.). *Management and New Technology : Design, Networks and Strategy* (pp. 111-129). COST Social Science Serie. Bruxelles. Commission of European Union.

Vink, J., & Oertzen, A. S. (2018, July). Integrating empathy and lived experience through co-creation in service design. Dans *ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes. 2018 Conference, 18-20 June, Milano, Italy* (No. 150, pp. 471-483). Linköping University Electronic Press.

Virilio, P. (1995). *La vitesse de libération.* Editions Galilée. ISBN : 9782718604589

Wegerif, R. (2007). *Dialogic education and technology: Expanding the space of learning* (Vol. 7). Springer Science & Business Media.

Wetter-Edman, K., Vink, J., & Blomkvist, J. (2017). Staging aesthetic disruption through design methods for service innovation. *Design Studies*, *55*(December), 5-26. https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.11.007

Winnicott, D.W. (1971/1975). Jeu et réalité. L'espace potentiel. Gallimard. ISBN : 978-2-07-041984-5

Zacklad, M. (2017, 07 Novembre). Design, conception, création. Vers une théorie interdisciplinaire du design. www.wikicreation.fr. URL : http://www.wikicreation.fr/fr/articles/934

# Table des figures

# Table des figures

**Figures 1.**
Schéma de enchaînement des différents blocs sprints au sein de l'agence. 154

**Figures 2.**
Schéma de l'organisation des différentes étapes du projet. 160

**Figures 3.**
Photographie : Les client·e·s et le designeur sont en train d'échanger et de produire collectivement le *moodboard*. 244

**Figures 4.**
Photographie du *moodboard* créé collectivement une fois l'exercice terminé. 244

# Annexes

# Annexes

**Annexe 1.**

Schéma de enchaînement des différents blocs sprints au sein de l'agence. 316

**Annexe 2.**

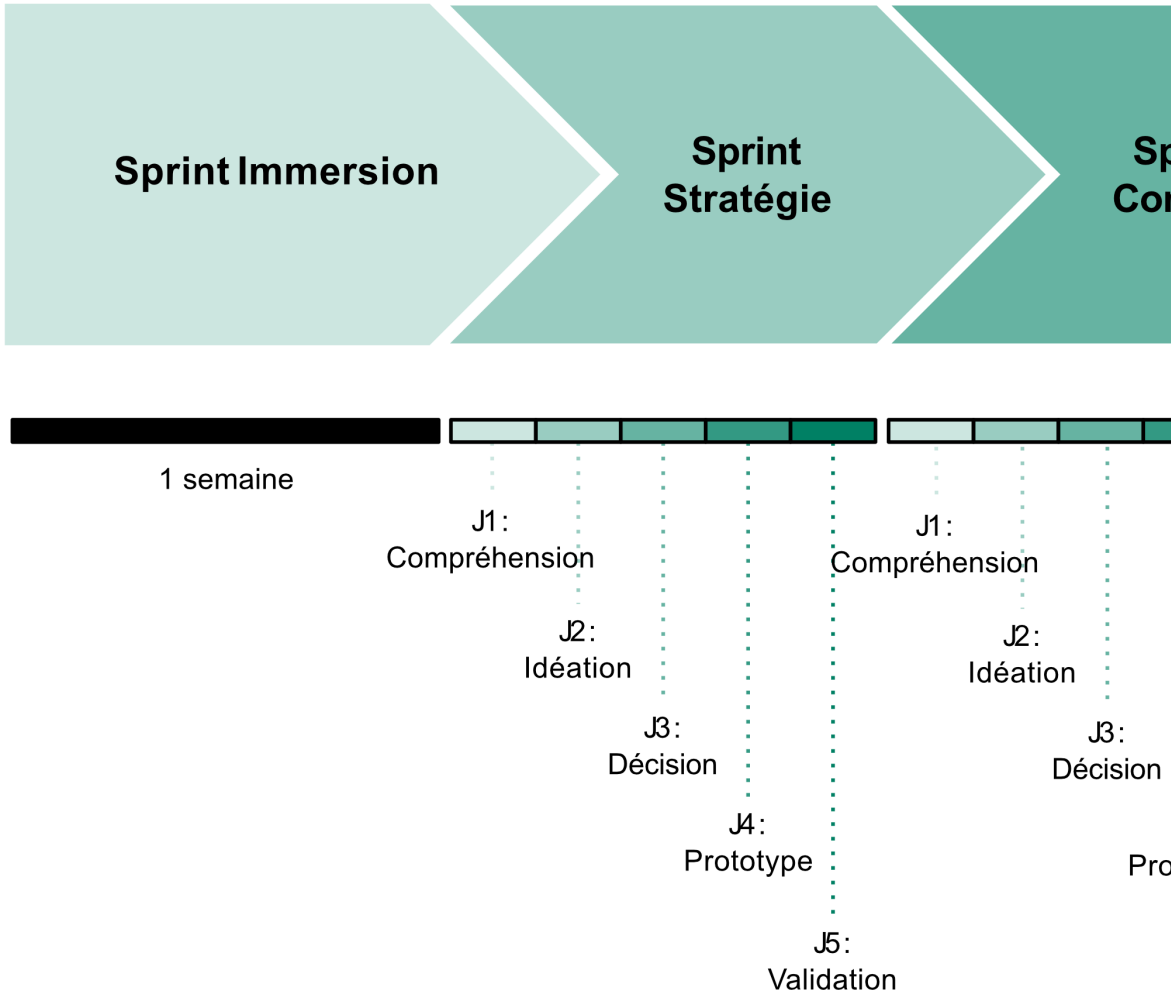
Schéma de l'organisation des différentes étapes du projet. 318

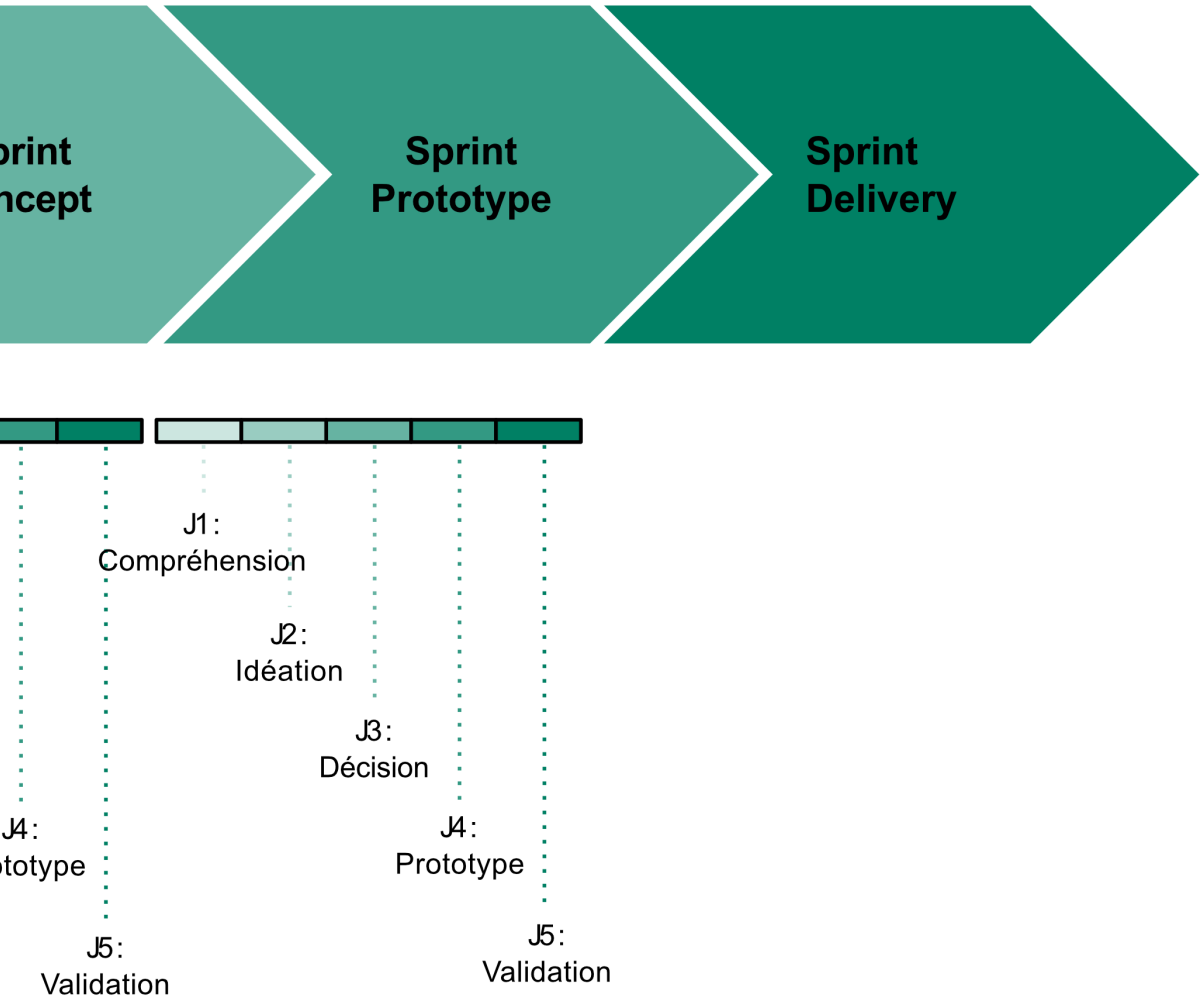
**Annexe 3.**

Tableau de synthèse analytique des verbatims concernant la notion de format temporel du sprint 320

**Annexe 1.**

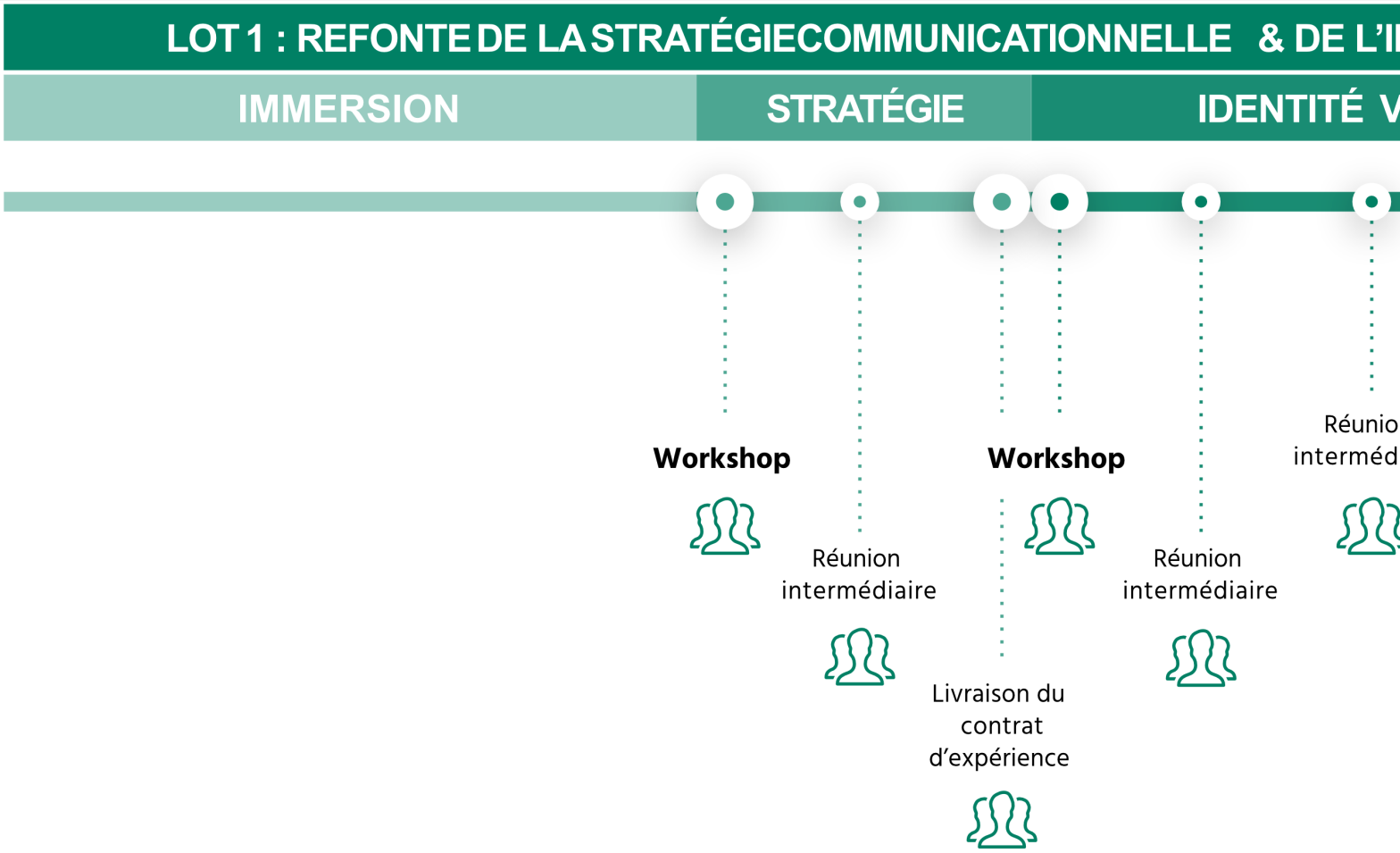
Schéma de enchaînement des différents blocs sprints au sein de l'agence.

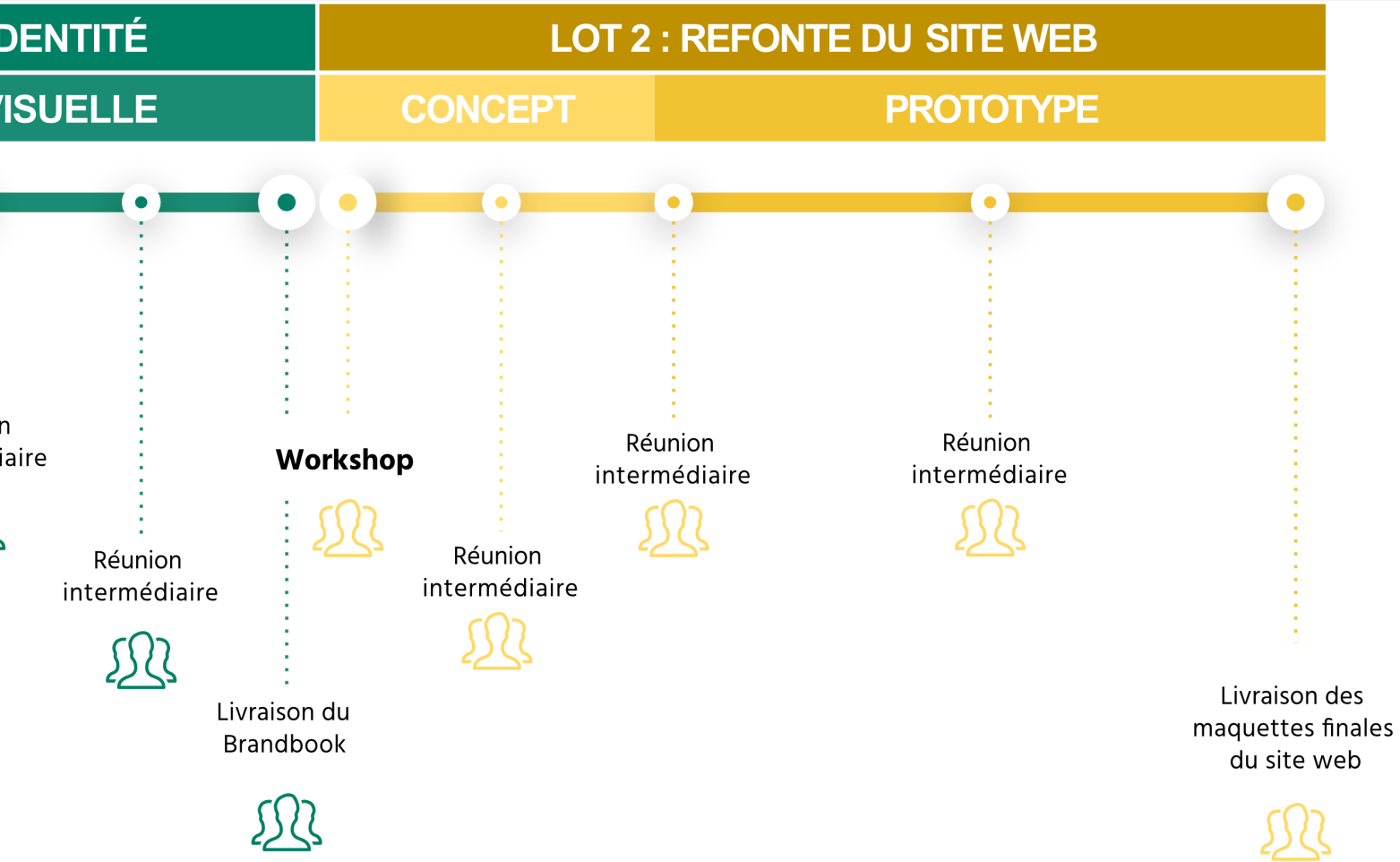



Sprint
Prototype
Sprint
Delivery
J1 :
Compréhension
J2 :
Idéation
J3 :
Décision
J4 :
Prototype
J5 :
Validation
J4 :
J5 :
Validation

**Annexe 2.**

Schéma de l'organisation des différentes étapes du projet.




DENTITÉ
VISUELLE
LOT 2 : REFONTE DU SITE WEB
CONCEPT
PROTOTYPE
iaire
Réunion intermédiaire
Workshop
Livraison du Brandbook
Réunion intermédiaire
Réunion intermédiaire
Réunion intermédiaire
Livraison des maquettes finales du site web

## Annexe 3.

**Tableau de synthèse analytique des verbati ms des entretiens concernant la notion de format temporel du sprint**

| | |
|---|---|
| *Caroline** : « *Et professionnellement, enfin, techniquement en plus de ça,* il y avait une maîtrise, *justement, du séquençage, de la cadence des retours, qui nous mettait nous aussi dans une dynamique où il fallait se rendre présent, on le sait bien, parce que bah, voilà après c'est difficile de mener … on avait beaucoup de choses à mener de front.* » | 1. Un format temporel « technique » et « professionnel » : une maîtrise** professionnel du temps de la conception : des séquences****, mais aussi du rythme « cadencé » des allers-retours<br><br>2. Cette maîtrise de la temporalité amène les participant·e·s à suivre la mesure donnée par la cadence*** et à se rendre présent : à la fois disponible physiquement, à répondre dans le rythme, mais également se rendre disponible au sens de se laisser affecter par ce qui se passe là, maintenant.<br><br>** Maîtrise (CNRTL - TLFi) :<br>Dans le domaine de l'*activité intellectuelle* ou *pratique.* Connaissance approfondie et sûre (d'un objet de pensée, d'une discipline, d'un art, d'une technique).<br>♦ Art, talent supérieur (manifesté dans l'exécution de quelque chose) reposant sur une connaissance approfondie des moyens (*cf. maître*[1]II C 3).<br><br>*** Cadence (CNRTL - TLFi) :<br>**2.** *CHORÉGR.* ,,Mesure qui règle le mouvement de celui qui danse`` (*Ac.* 1798-1932).<br>♦ *En cadence.* Selon un mouvement régulier.<br>– *ART MILIT. La cadence du pas.* Le mouvement réglé du pas (*Ac.* 1835-1932).<br><br>**** Séquence (CNRTL – TLFi) :<br>**A. –** Suite ordonnée d'éléments, d'opérations, de phases. |
| *Caroline* :* « *Le travail de toute l'équipe, mais je pense à l'approche de Alix* par rapport à voilà, une analyse des enjeux, une analyse des éléments de langages, enfin qui est considérable, et qui nous a fait gagner, à tous hein, mais qui nous a fait gagner énormément de temps. Qui nous a fait mûrir très très vite par rapport à notre projet en fait. Et ça, bah ça c'est très différenciant, vraiment c'est hallucinant. Donc il y a pas un événement marquant en soi,* | 1. « la façon » de faire, méthodique de l'agence, sa maîtrise de la cadence mais aussi son exigence conduit les client·e·s à 3. mûrir par rapport à leur projet initial : à atteindre le plein développement de son projet rapidement.<br><br>2. le travail réalisé par l'agence, « en chambre », permet à l'organisation de gagner du temps. Le fait qu'il y a des allers-retours fait gagner du temps. |

| | |
|---|---|
| *c'est la façon, la méthode, ouais, et ce niveau d'exigence et de enfin, je sais pas, mais c'était la première fois que je travaillais avec une agence, c'est vraiment, enfin, je veux pas être péjorative, mais quand on expliquait des choses, certes d'un milieu un peu particulier, un peu complexe, et bah pouf tu te reprends la balle en retour et en direct quoi. »* | |
| *Caroline* : « Tu vois c'est des choses, la façon dont certains books sont revenus, peut-être que si, tu vois, j'avais passé, moi, beaucoup de temps, si j'avais eu que ça à faire j'aurais peut-être pu produire une partie de ça, mais pas à ce niv…, enfin de toute façon ça aurait été impossible vu que c'était pas ça ma vie, ça n'aurait jamais été ces conditions-là. »* | 1. la cliente reconnaît la qualité du travail effectué par l'agence, dans un temps courts et le fait que c'est « son activité » principale, que la conception des brandbooks, réclament de s'y consacrer à plein temps : chose permise par la méthode qui évacue le temps du projet les autres tâches « de fond » des designeur·e·s.<br><br>2. (pour chap. 3) : les books sont « revenus » après le travail en chambre = idée de transformation qualitative |
| *Caroline* : « Ah oui oui ça a été cadencé, enfin tu vois moi la différence en temps elle est considérable, entre ce que l'on a pu faire là et ce que l'on avait fait avant. Considérable ! »*<br><br>*Caroline* : « Mais on n'est pas tombé … C'est eux qui ont retravaillé le logo. C'est eux qui ont transformé ça [*montre l'ancien logo orange*] en ça [*montre le logo de l'organisation avant la refonte réalisée par l'agence Em.…*]. Mais là aussi ça a été euh, pff, ça avait été très, euh, ça avait été long, enfin ça avait été compliqué quoi. Très long. Très très long. »* | 1. Un format temporel et la maîtrise de la cadence qui fait une différence de temps significative – le temps peut être réduit grâce à une structure<br><br>La différence dont parle Caroline correspond à plusieurs expériences passées qu'a eu l'organisation avec des designeur·e·s indépendant.e.s qui ont pris beaucoup plus de temps que celui du projet mené avec l'agence avec la méthode |
| *Claude* : « C'est pas que ça a été difficile, mais d'avoir travaillé, euh, on a quand même passé pas mal de temps, du coup on était dedans, et après le rediffuser c'est un meeting, on leur présente et donc c'est pas la même chose que d'avoir travaillé sur le projet. »* | 1. Un format qui réclame de passer du temps<br><br>Claude évoque la présentation de la nouvelle identité et de la refonte du site internet de l'organisation à l'ensemble des membres de cette dernière, aux personnes qui n'ont pas participé au travail. Il explique que le changement d'identité n'a pas eu le même effet sur les personnes qui n'ont pas participé car elles n'ont pas, comme les participant·e·s, passées du temps à la travailler. Il y a une |

| | |
|---|---|
| | différence entre la présentation et la participation.<br><br>Je me souviens que l'équipe côté organisation souhaitait garder le plus possible « secret » les éléments qui étaient en train d'être travaillé, le nom, le logo, pour éviter que tout le monde vienne donner son avis.<br><br>= placer un cadre entre le dedans du projet, et le dehors. Un format qui pose une frontière. |
| *Maxime** : « *Alors d'abord c'est le côté hyper structuré de la démarche. Les différentes étapes qu'on commence à connaître au bout de … ça et puis c'est vrai que ces séances de post-it où on choisit les couleurs, les choses qu'on place sur un tableau, avec une équipe qui était pas trop grosse mais pas trop petite non plus. Sur les derniers exercices on était moins nombreux et ça se sentait. Je trouve ça particulièrement efficace. Et puis derrière c'est votre capacité à réellement intégrer toutes ces informations en peu de temps et d'en sortir un concept.* » | 1. Un format hyper structuré en séquences qui est efficace<br><br>2. Un format répétitif<br><br>3. Un format temporel court |
| *Lou** : « *Ça, c'était plus marquant. En bon, ce qui était marquant, c'était les premiers sprints, enfin la façon dont c'est présenté et structuré, tu te dis « bon bah voilà c'est pro, derrière il y a vraiment» … »* [*Interruption quelqu'un rentre dans son bureau*][*Pause pendant le pot de départ de sa collègue*] | 1. Un format structuré et pro |
| *Maximes** : « *on voit quand même que la méthode elle est structurée et qu'il y a des résultats.* » | 1. Format = méthode structurée qui fait ses preuves |
| *Maxime** : « *C'est pour ça je dis que c'était bien, c'est ce que je voulais vraiment faire, c'est que ça soit une co-construction avec les équipes, de manière à ce que les gens s'intègrent vraiment dans le projet. D'ailleurs, il y en a certains que l'on a pas mis dans les discussions au départ parce que je ne voulais pas non plus mobiliser toutes les équipes pendant 4 heures, et qui ont eu une certaine frustration de ne pas avoir participé. [...]. Oui et puis il faut bien que les gens bossent quand même parce que ça prenait* | 1. Un format temporel qui prend du temps sur les autres activités des participant·e·s |

| | |
|---|---|
| *du temps quand même. Parce que c'était 3 matinées par semaine … »* | |
| *Maxime** : « *C'est vrai que là, toutes les équipes c'était pas possible de les avoir autant de temps autour de la table. Pour E c'était essentiel mais après je ne forçais pas les gens à venir* [*pour les deux autres projets concernant les produits de l'organisation*] *parce que ça prend du temps quand même et ils ont tous du boulot donc … »* | 1. Un format temporel qui prend du temps sur les autres activités des participant·e·s |
| *Étienne* : « Non moi j'ai trouvé l'approche* [de l'agence] *très professionnelle. On sent qu'il y a des process derrière qui sont très carrés, qui sont rompus, enfin c'est clair quoi. Ça veut dire c'est toudoudoudou, ça tourne, ça se déroule comme ça c'est, donc ça c'est très bien. C'est très pos… Donc une impression très professionnelle voilà sur la façon de travailler. Ce qui m'a marqué peut-être le plus mais c'est pas des moments, c'était régulier, c'est qu'on faisait une réunion, blablablabla, vous preniez des notes, euh, le récap qui était fait à la fin qui synthétisait très rapidement, très vite ce qui s'était dit, et c'était toujours très proche de ce qui avait été fait, et on se revoyait 2 jours après, ou 3 jours après, et bim il y avait déjà, euh, les premières sorties. C'était dans l'efficacité en fait. Vraiment j'ai trouvé que vous avez une société qui est très efficace, euh, qui réagit très vite, euh, qui comprend très vite, qui rentre très vite, parce qu'on est un domaine un peu particulier, voilà, on vend pas des chaussettes, donc euh, c'est un peu compliqué ce que l'on fait, déjà même moi je ne comprends pas tout, donc euh, c'est un suj… c'est complexe, et très vite* [l'agence] *est rentrée dedans et a compris la complexité du métier, les enjeux, etc. Et très vite été capable de nous fournir des solutions. »* | 1. Format = process carrés, rompus (il y a de la maîtrise, ils sont déjà éprouvé)<br>Professionnalisme : discipline<br>Un temps efficace<br><br>2. (pour chapitre 3) sur la synthèse des designeur·e·s, la traduction<br><br>3. format qui permet de fournir rapidement des solutions |
| *Étienne* : « Tandis que les ateliers avec* [l'agence] *on était plus dans l'envie quoi, de venir de participer, parce qu'on voyait qu'on créait quelque chose, qu'il y avait toujours des retours, ça réagissait vite, ça tournait assez rapidement parce qu'on a mis des contraintes,* | 1. le format temporel |

| | |
|---|---|
| *des contraintes un peu hein, un peu sévères. Euh, mais on voyait que ça suivait, on voyait que ça tournait donc ça donne envie d'y aller. Donc ça engendre un cercle vraiment très vertueux, très positif, euh, et je pense que c'est vraiment lié à leur professionnalisme. Après les gens étaient très sympa aussi donc ça c'est le côté, c'est le côté, c'est la cerise sur le gâteau je dirais, c'est le petit plus. »* | |
| *Étienne* : « Tout au long et la compétence des gens. On voit bien qu'autour de la table, ouais, il y avait du niveau. Il y avait pas de personne qui était là, un peu paumée qui savait pas ce qu'il faisait là, pourquoi. Et toutes les personnes qui étaient là avaient leur valeur ajoutée au moment des ateliers. Donc on voyait bien que c'était très bien rôdé que ça fonctionnait bien. »* | 1. un format bien rôdé – qui fonctionne |
| Documents : « *Le sprint* oblige *l'équipe à* se concentrer *sur les problématiques cruciales. Il s'agit d'un principe itératif* » | Concentration du temps |
| *Charlie* :« Dans ce cas spécifique, le mot « sprint» porte bien son sens, car va falloir rusher. [...]. On ne peut pas pondre un logo en 48 heures » (entendu en réunion projet principal)* | Courir vite<br>contrainte de temps<br>Le sens littéral du terme « sprint » |
| « Le Design sprint est une méthode qui permet d'accélérer le processus de design » ; « nous avons imaginé un modèle de conception, inspiré du co-design, au sein duquel nos experts collaborent aux côtés de vos équipes sur une courte période de temps » ; « accélérer votre business en quelques jours seulement ». | Accélération<br>courte période de temps<br>quelques jours seulement<br><br>Promesse de l'agence : faire gagner du temps (et de l'argent) aux entreprises grâce à sa « formule magique » le sprint |
| *« Un Document de Cadrage sera établi dès le démarrage du projet et fixera le détail des modalités opérationnelles du projet. »* | |
| *« Description de la démarche projet de EMAKINA et définitions de l'agilité »* | |
| *« Nous vous proposons de mener ces projets en méthodologie design sprint »* | |
| *Charlie* : « l'idée c'est quand même de sortir le projet dans les meilleures conditions. »* | Le temps comme condition ?<br>Faire advenir le projet = maieutique = effort sur un temps concentré |
| *« pour moi, enfin pour la partie design, ça a* | Douze semaine = temps quantifié |

| | |
|---|---|
| *commencé il y a douze semaines. On savait que ça allait être un projet qui allait être compliqué parce que d'envergure. »* | Envergure : intellectuelle, + possibilité d'ouvrir sur d'autres projets avec l'organisation |
| *Charlie* « Donc ça c'est la partie design. Et pour la partie purement projet, c'était un projet sous-vendu. Donc peu de temps en prévision, et surtout au niveau du planning, il y avait des délais et des semaines organisées qui ne permettaient pas de livrer correctement ce que l'on devait faire. »* | Format temporel = une certaine organisation du temps du projet (des étapes) |
| *Charlie* « on nous a dit « c'est comme ça c'est vendu, c'est organisé, c'est planifié donc euh « let's go » ». […]. Effectivement, tu es la personne qui va faire mais tu es pas la personne qui organise comment tu vas faire. »* | |
| *« les pré-requis au démarrage du projet », « les pré-requis nécessaires au lancement du projet »* | Début et fin définis dans un cadre |
| « Ensemble nous allons identifier les problèmes majeurs, émettre des idées, les prototyper et les tester. » | |
| « [l]e but n'est pas d'arriver à un produit fini mais à une solution/proposition construite viable et testable ». | Pas la même conception de la fin entre les clients et l'agence :<br><br>la fin pour l'agence = une solution « minimale viable » : logique du MVP<br><br>la fin pour le client = un projet fini |
| *Charlie* : « il y a aussi une phase en fait, en milieu du projet, je pense que c'est important de prendre du recul sur ce qu'on a fait, surtout pour des logos en fait. Il y a des logos justement, où tu vas bosser sur un logo, pendant 3-4 jours, et c'est important d'avoir une phase où tu te déconnectes un petit peu, et tu replonges dans le bain et tu vois tout ce que tu as loupé quand tu avais la tête dedans. C'est vraiment intéressant de faire ça, parce que des fois tu te rends compte qu'il y a des choses qui vont bien, des choses qui vont pas et des fois tu peux même avoir d'autres idées entre temps. Et ce temps là on l'avait pas.*<br><br>*Même pour le client, il en a aussi besoin pour* | 1. manque de temps, voir par de temps accordée, prévu pour la prise de recul, pour la « respiration » nécessaire au travail de conception<br>marque d'une contrainte<br><br>2. pas le temps de laisser venir le potentiel réflexif, à la conversation avec les matériau<br><br>Prise de recul = voir ce qui avait été rendu invisible par la production<br><br>Tout est passé au filtre de l'efficacité<br><br>force à faire des choix dans les idées, celles qui sont « murs » tout de suite, et celle qui mettent |

| | |
|---|---|
| *s'approprier ce logo, d'avoir une phase on va dire un peu plus longue pour justement pouvoir faire des retours bien proprement et pas se rendre compte 6 semaines après que certaines choses que dit le logo et bah il est pas forcément d'accord. Mais bon, ça… après ça a été une des contraintes.*<br><br>*[…]Et puis aussi, au-delà de ça, toujours sur la contrainte de temps… Mais en fait on a senti en design qu'il y avait des…* [*marque une pause pour réfléchir*]… *potentiels euh, on va dire, des choses potentielles qui pouvaient sortir, mais qu'on avait pas le temps de mettre en place. Du coup, on a dû se brider et aller à l'essentiel, en tout cas aller au plus efficace. Ça n'enlève rien à la qualité du travail, mais c'est vrai qu'on avait des idées qu'on a pas eu le temps de mettre en place. Bon, après c'est souvent le cas dans pas mal de projets, mais là pour le coup c'était encore plus vrai, notamment pour des logos. »* | du temps à mûrir, on les met de côté |
| « Un sprint dure en général 5 jours. Chaque phase peut être espacée d'une semaine dédiée à la préparation et aux synthèses. » | Temps quantifié<br>1 phase = 1 sprint<br>temps de prépa et synthèse pas vraiment existant |
| phase immersion : livrable : « une synthèse des éléments de contexte » - l'agence veut s'« assurer de disposer du bon cadre de réflexion » | |
| sprint stratégie : « Interroger l'existant » | Interroger le présent : des formats penser pour interroger le présent : la BXP |
| Charlie* : « Donc, qui dit sprint dit pas beaucoup de moment de respiration. On enchaînait assez rapidement les différentes vagues, de manière répétée sans vraiment de pause. » | Sprint n'accorde pas de temps de respiration<br>Enchainer / répétition : « à la chaine »<br>Rapidement<br>Vague = assujettissement |
| Charlie* : *« Sachant que théoriquement ce qu'on s'était dit avec* [le manageur du design] *au début, c'était que trois semaines de sprint c'était une semaine un peu plus calme, avec des sujets justement un peu moins vampirisant pour les neurones quoi on va dire, qui demandaient* | Sprint = consommateur d'énergie : énergivore<br><br>format théorique = 3 semaines max et 1 semaines de répit / récupération<br><br>Vampiriser = [vɑ˜ piʀize]*(jl) vampirise* [-ʀi:z]. – |

| | |
|---|---|
| *un peu moins d'énergie mentale. Du coup, effectivement, là 12 semaines on sentait que c'était compliqué, et au fur et à mesure des semaines le rythme ne s'est jamais calmé. Même il y a 2 semaines, alors euh, moi j'ai eu à partir de la semaine 4 ou 5, je commençais vraiment à être pas hyper bien, et je me souviens que les vendredi soir j'étais encore là jusqu'à 20h - 20h30, et je bouillonnais intérieurement, et je me disais que c'est une situation qui est difficile et en même temps c'est l'organisation qui fait que je suis encore là à 20h et du coup même si David venait me voir pour me dire « ça va, est ce que tu as tout ?» - le côté humain était pas totalement effacé - mais la chose factuelle c'était que je devais fournir énormément d'énergie, et que en même temps ça n'allait pas s'arrêter tu vois.* » | 1re attest. 1795 « absorber la substance, la force vitale de quelqu'un » (*ap.* Brunot t. 10, 1, p. 57, note 6); de *vampire*, suff. *-iser**.<br><br>12 semaines = compliquée, trop long mais trop de sprint consécutif<br><br>Rythme qui ne s'arrête pas –<br><br>Ressenti : Mal à l'aise, pas bien |
| Charlie* : « Et il y a pas si longtemps que ça, il y a 2 semaines, je pensais que la partie Linkinnov, donc la troisième partie du projet, allait se goupiller un peu plus tard, et on nous a annoncé « bah non c'est la semaine prochaine, c'est maintenant, on enchaîne tout» . Et la semaine dernière, je termine ma petite landing page (Linkinnov) et on m'annonce que le lendemain ça part en dev, donc ça veut dire qu'il faut en plus que je prévois le temps de justement préparer les dev et assurer la bonne communication et en parallèle bien entendu on avait pas anticiper les retours sur ce qu'on avait fait avant vu que le rythme est hyper soutenu, du coup il fallait un peu tout caser là-dedans. » | Besoin de caser beaucoup de chose sur un temps très court<br><br>Le fait que tout s'enchaîne vient des contraintes du clients qui lui-même fait face à des délais très serré (dont par Étienne) |
| Charlie* : *« Bon et en plus de ça, il y a pas … il y a de la reconnaissance au sein de l'équipe, mais comme c'est notre taf c'est considéré comme normal, du coup bah c'est normal de cravaché non stop. »* | Normal de « cravacher » sans fin<br><br>cravacher CNRTL : Faire un maximum d'effort, physique ou intellectuel, pour arriver à un résultat souhaité.<br><br>= culture de l'agence = une certaine culture de la conception |
| Charlie* : *« Et du coup, je fais la transition avec ce que je viens de dire, comme c'est un format* | Une format « hyper réduit » qui enlève des opportunités |

| | |
|---|---|
| *hyper réduit, ça enlève des opportunités dans le design, en tout cas dans la fabrication puisque que forcément on a moins de temps et quand tu as moins de temps bah tu as moins de temps pour créer des choses réelles. En tout cas, je parle dans mon domaine hein, en design.*<br><br>*Je pense que les métiers de la création comme on le fait c'est souvent, il y a un côté très solitaire on a besoin de se mettre dans une grotte, d'exécuter, et puis on partage après, mais c'est vrai que que quand il faut produire, ce temps hyper réduit, parfois ça permet pas d'exploiter, d'explorer au maximum ce qu'on voudrait faire.* » | Temps conditionne la production : format hyper réduit = production réduite intellectuellement - créativement |
| Charlie* : « *Il y a aussi le client qui est présent beaucoup plus ponctuellement sur le projet qui permet d'orienter et de guider si on va un peu à côté, on le sait assez rapidement, par rapport à une organisation plus classique, où là tu sais que à la fin que tu es allé dans le mur. Donc ça c'est hyper intéressant.* » | Bénéfice du format : présence du client plus souvent permet de savoir rapidement et de guider la conception.<br><br>Itération / cycle (gestion du risque de se planter dans le mur) |
| Charlie* : « *Après les désavantages du sprint, c'est potentiellement, que certains sprints … on va dire qu'il faut un sprint qui est adapté à ton projet. Si tu as un sprint qui n'est pas adapté au contexte du projet et que ton client n'est pas assez mature, ou qu'il a besoin d'une phase d'immersion un peu plus importante, il y a toute une logistique, avoir un décideur autour de la table, ça peut, bah justement, la magie peut ne pas opérer. C'est quelque chose, il faut avoir une sécurité, il faut avoir tous les facteurs sur le vert pour que lancer un sprint au final, parce que sinon ça peut ne pas fonctionner. »* | Un format qui ne peut être employé sur tout les sujets<br><br>Nécessitant la « maturité » du client : cela va être compliqué de faire « murir » le client en peut de temps, il faut déjà qu'il ai fait un bout du chemin de son côté pour être disposé à travailler sous cette forme là<br><br>Magie = effet surnaturelle – il y a des éléments qui ne sont pas tous « maîtrisés » |
| Direction : « On a aussi un **rôle d'accoucheur** d'une certaine façon pour les aider à converger. Et d'où d'ailleurs, quand c'est bien fait, la méthodo des design sprints pour les mettre autour de la table. Je dis quand c'est bien fait parce que c'est pas toujours simple. » | Converger : tendre vers un point commun / se diriger vers / se concentrer en un même point concentrer également physiquement autour d'un même point : la table / dans un même lieu<br><br>sprint = Pas simple (// magie) |
| Direction « Pendant les sprints, ils pensent, après comment on l'utilise je sais pas le dire pour être honnête, mais euh, ou ils achètent le fait | Les clients viennent pour l'expérience déjà rompue de l'agence à « faire », à « produire » |

| | |
|---|---|
| qu'on a une expérience qui est nourrie dans les tranchées des projets qu'on accompagne, on est des « doer » par des « thinker » […] » | Un format temporelle du « faire » mais pas tellement du « réflexif » |
| Dominique* : « *On balance toutes nos idées. Après tout le monde n'a pas forcément joué le jeu parce qu'il nous manquait un sprint master. Donc le sprint master c'est la personne qui est censée encadrer et guider le sprint concept de A à Z. Donc on l'a fait un peu en dilettante et tout le monde n'a pas respecté les règles dans le sens où les personnes fermaient l'idéation et commençaient déjà à poser des contraintes, là où c'était pas le jeu.* » | Sprint masteur / rôle de cheffe d'orchestre<br><br>Le chef d'orchestre : celui qui donne le rythme |
| Maxime* : « dès le départ ça a été bien cadré et … en fait ce qui est important c'est le fait que d'une séance à l'autre, de voir l'avancement et de ne pas faire n itérations. Parce qu'en fait on fait une réunion, et dès la séance d'après c'est intégré on voit un vrai progrès, et on est vraiment proche du résultat. Alors sur d'autres, des fois entre deux itérations on régressait, surtout sur les vidéos ça a été un catastrophe. » | Voir l'avancement<br>Prise en compte rapide et progressive des échanges<br>Itérations |
| Maxime* : « Et puis derrière c'est votre capacité à réellement intégrer toutes ces informations en peu de temps et d'en sortir un concept. » | Peu de temps pour comprendre // Étienne |
| Charlie* : « Et du coup forcément, pour un logo c'est compliqué : on avait des retours hyper vague, et générique, et pour justement pouvoir travailler et améliorer un logo après une première livraison nous on avait besoin d'être nourri par le client. Et le timing était tel que le client n'avait pas assez de nourriture … » | Faire pousser / maturer les retours, permettre de prend du recul |
| Charlie* : « En gros quand on disait « poser une DA en 2 jours c'est pas possible» c'est parce « poser une DA» ça sous-entend de créer un univers à partir de ce que l'on aura récupéré avec le client. Donc déjà il y a une phase de digestion, d'immersion puis de digestion des éléments et ensuite il y a une phase de réflexion pour savoir comment est ce qu'on met en forme tout ce que l'on a en tête. Et après de production. Donc tout ça en 2 jours, ça voulait dire qu'on pose un univers alors | La production n'est pas le temps le plus long du travail de conception d'une identité – de conception tout court pourrait-on dire |

| | |
|---|---|
| qu'on part de rien, donc il y a tout l'aspect, toute une gymnastique mentale à faire bah pour faire notre taf, et après aussi il y a transposer ces éléments réellement avec les outils qu'on a. Et forcément, vu le contexte ça allait être hyper compliqué. Donc c'est pour ça qu'on a dit ça. » | |
| Caroline* : « Mais je crois que le fait de tous composer, en fait c'est ça qui est important, à chaque fois votre méthode elle met les gens autour de la même table, ou autour de la même façade avec des post-it, pour contribuer au même, contribuer au même contenu à produire. Il n'y a pas de silo. Il n'y a pas de « bah vous êtes deux sur ce truc, deux sur ce truc, deux sur ce truc» . Et là bah euh je pense qu'on perd en mutualisation des intérêts. Or à chaque fois, donc, le moodboard le révèle, et il intervient après un certain temps qui fait qu'on a eu l'habitude de travailler ensemble et de déjà avoir croisé nos intérêts et nos idées. Mais tous les exercices que vous organisez nous mettent tous autour du même sujet. Et ça c'est assez important. Je crois que c'est assez déterminant dans la construction de la vision commune. » | Concentration, mettre autour du même sujet (unique) |
| Etienne* : « bah, moi, bah c'est un peu ce que j'ai dit tout à l'heure, le professionnalisme. Euh, leur professionnalisme et puis ouais de savoir nous guider, enfin à des moments je pense qu'on partait un peu dans tout le sens, on faisait un peu… pas n'importe quoi mais voilà, on était excité par le sujet, tout le monde… donc ils ont réussi à chaque fois à bien recadrer, à bien recentrer le débat, bien revenir, éviter qu'on se disperse trop. Après je dirais, c'est, quelque part juste leur boulot, mais on trouve pas facilement des boites qui savent le faire correctement. » | Cadrage, concentration, recentrage, éviter les dispersion |
| Lou* : « Après rétrospectivement ce qu'on s'est rendu compte, c'est que l'aspect trop déesse, dieu, statue, ça pouvait avoir un côté un peu prétentieux, et du coup c'est quelque chose qu'on essaie de gommer, parce que finalement | Manque de recul du client, épreuve du réel les fait finalement changer des choses |

**Titre :** Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : une analyse du travail de design en agence

**Mots clés : Co-design – Temporalité – Rythmes – Dispositif bienveillant – Agence de design**

**Résumé :** Cette thèse prend place au sein d'une agence digitale qui met en œuvre des méthodes de design qui permettent d'impliquer ses client·e·s dans la conception. Ce terrain me permet d'observer des situations de co-conception qui rassemblent une agence et une organisation cliente, situations peu étudiées dans la littérature. Notre immersion et notre engagement en tant que designeure nous ont permis de faire l'expérience des temporalités du travail en agence et de revenir en particulier sur ce que le vocabulaire et les méthodes dites de « sprint » supposent de rapport au temps dans la conception. C'est une thèse pluridisciplinaire qui réunit les sciences de l'information et de la communication et du design. Elles permettent d'analyser ensemble les situations de communication et de design ainsi que les supports qui les soutiennent.

Il nous a ainsi paru important de comprendre la situation de co-conception moins à travers le concept d'espace (qui a tendance à prédominer) qu'à travers celui du temps.

Notre hypothèse est que l'on peut considérer l'activité de design comme l'organisation de formats temporels qui ont des effets sur la participation mais aussi qui présupposent des modèles de la conception. La thèse porte attention aux dynamiques d'émergence. Ces dernières font intervenir un autre rapport au temps fondé sur des inter-relations en mouvement. Cette hypothèse nous a ainsi plus particulièrement conduite à étudier la méthode du « sprint » comme un format temporel mais également à être attentive à ce qui émerge au cœur de ces situations « formatées » et à la façon dont l'expertise du design noue et dénoue des temporalités. Nous observons finalement que la situation de design ouvre un espace transitionnel, un « dispositif bienveillant », où le temps est « dynamiquement suspendu » pour justement permettre de tisser des liens entre la pluralité des temporalités qui traverse le projet entre passé, présent et futur.

**Title :** Dispositional dynamics and temporal structure of co-design : an analysis of design work in a design agency

**Keywords :** Co-design – Temporality – Rhythms – Benevolent device – Design agency

**Abstract :** This thesis takes place within a digital agency that implements design methods that allow its clients to be involved in the design. This field allows me to observe co-design situations that bring together an agency and a client organization, situations that have been little studied in the literature. Our immersion and our commitment as a designer allowed us to experience the temporalities of agency work and to come back in particular to what the vocabulary and the so-called "sprint" methods imply in relation to time in design. It is a multidisciplinary thesis that brings together the sciences of information and communication and design. They make it possible to jointly analyze communication and design situations as well as the supports that support them.

It therefore seemed important to us to understand the co-design situation less through the concept of space (which tends to predominate) than through that of time.

Our hypothesis is that we can consider the activity of design as the organization of temporal formats which have effects on participation but also which presuppose models of design. The thesis pays attention to the dynamics of emergence. These latter involve another relationship to time based on moving inter-relations. This hypothesis thus more particularly led us to study the "sprint" method as a temporal format but also to be attentive to what emerges at the heart of these "formatted" situations and to the way in which design expertise ties and unties temporalities. Finally, we observe that the design situation opens up a transitional space, a "benevolent device", where time is "dynamically suspended" precisely to allow links to be forged between the plurality of temporalities that crosses the project between past, present and future.

**Institut Polytechnique de Paris**
91120 Palaiseau, France