Le design des territoires : un nouveau type d'intervention publique ?

Les rôles du design et des designers dans la fabrique du territoire



Thèse de doctorat
Stéphanie Hémon

Sous la direction de
Annie Gentès et Dominique Bessières

Le design des territoires : un nouveau type d'intervention publique ?

Les rôles du design et des designers dans la fabrique du territoire

Thèse de doctorat préparée au Transition Design Lab
au laboratoire ETIS (UMR CNRS 8051) et inscrite à CY Cergy Paris Université

présentée par **Stéphanie HÉMON**

pour l'obtention du grade de Docteure de CY Cergy Paris Université

Ecole doctorale : ED EM2PSI
Spécialités : Design & STIC – Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication

Composition du jury

Présidente du jury et rapporteure :
Patrizia LAUDATI
Professeure des Universités, Université Côte d'Azur, SIC. Lab Méditerranée,
HDR en Sciences de l'Information et de la Communication

Rapporteur : Bruno RAOUL
Professeur des Universités, Université de Lille, ULR 4073, GERIICO, HDR en Sciences de l'Information et de la Communication

Examinatrice : Sophie EBERHARDT
Docteure (Sciences humaines et sociales, Géographie & aménagement), Directrice du City Design Lab, École de design Nantes Atlantique

Examinateur : Smail KHAINNAR
Professeur des Universités, Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF), HDR en Sciences de l'Information et de la Communication

Direction de la thèse

Directrice de thèse : Annie GENTÈS
Professeure des Universités, CY École de design, CY Cergy Paris Université, Transition Design Lab, HDR en Sciences de l'Information et de la Communication

Co-directeur de thèse : Dominique BESSIÈRES
Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Rennes 2, laboratoire PREFICS

Remerciements

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à Annie Gentès pour son accompagnement et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de ces années de recherche.
Merci de m'avoir exfiltrée d'une situation houleuse en début de thèse et d'avoir rendu possible sa poursuite. Tes remarques précises, ton exigence et ta bienveillance ont façonné la qualité et la cohérence de ce travail. J'ai eu la chance de bénéficier de ton regard averti sur le design, de ta sensibilité aux démarches artistiques et de notre travail d'écriture collaborative, ainsi que de la bonne humeur et du rayonnement que tu apportais à chacune de nos reunions de travail. Tout cela a profondément façonné ma manière de penser et de pratiquer la recherche autant que le design. La vision média-centrée que tu m'as transmise a été décisive dans ma formation de designer-chercheuse.

Je remercie chaleureusement Dominique Bessières pour ses conseils, ses lectures attentives et nos échanges toujours stimulants. Ton regard, issu des SIC et extérieur au design, m'a offert une perspective précieuse pour appréhender l'action publique. Ton exigence et le travail que nous avons partagé autour de l'accompagnement des étudiants à l'écriture scientifique ont largement contribué à me faire grandir.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de l'équipe du Transition Design Lab pour nos séminaires intenses — et gourmands !
Je pense avec affection à mes collègues post et doctorant·e·s dont les discussions, les encouragements et les moments partagés ont rendu ces années plus riches, plus ancrées humainement.
Une pensée toute particulière pour Pauline et Delphine, avec qui j'ai traversé cette aventure depuis le premier jour. Nos cafés hebdomadaires ont compté bien plus qu'il n'y paraît.

Je n'oublie pas toutes les personnes de mes terrains. Les designers qui se sont prêtés au jeu de l'entretien et dont le temps et les réflexions ont été précieux.
Le collectif(s) créatif(s) des territoires, pour nos échanges autour de la C2NS, ainsi que toute l'équipe de la coopérative. Et le consortium du projet européen, dont la diversité des visions et des approches a été très enrichissante.
J'ai eu la chance de croiser des personnes qui cherchent, à leur échelle, à changer les manières de faire. Cela a été une source de joie et d'énergie.

Je tiens aussi à remercier mes proches pour leur patience, leur présence et leur soutien.
Leur confiance m'a portée dans les périodes de doute et de fatigue. Merci à mes parents pour leur hospitalité lors de mes déplacements parisiens et leurs relectures de fin de parcours.

À ma famille, pour son affection et son appui constant. À Maxime et Florian qui m'ont soutenue, encouragée, et avec qui j'ai pu partager cette aventure. Vous m'avez vue travailler, persévérer, douter, terminer — même si cela nous a volé un peu de temps ensemble.

Et enfin, à toi, Fabrice. Ton soutien, ta présence et ta confiance ont rendu cette thèse possible. Rien de tout cela n'aurait pu voir le jour sans toi. Je te dédie une partie de ce travail, avec tout mon amour.

Abstract

This thesis is situated within a context marked by the emergence of designers asserting a commitment to territories, alongside the growing interest of public authorities in their practices. It examines how design integrates into territorial public action and starts from the observation that, despite the widespread adoption of co-design approaches by local authorities, their effects on governance structures, relationships among actors, and the making of territories remain insufficiently studied.

The research addresses the following question : how does territorial design reconfigure the conditions of local public action, and according to which regimes of mediation and governance ? To answer this question, territorial design is approached as a collective process of design and action, embedded in situated public intervention dispositifs, in which relationships among human and non-human actors, artefacts, and spaces are recomposed.

The thesis draws on contributions from participatory design, actor — network theory, and media-centered approaches to analyze the structuring role of design dispositifs in the organization of collective action. This analysis aims to shed light on processes of professionalization in design practices and shifts in uses and relationships with users within local public action dispositifs. The research adopts a qualitative, situated methodology, combining a national survey, case studies at the regional level, and an action-research project conducted within the framework of a European program.

The findings highlight four main contributions. First, territory emerges as a plastic actant : it shapes projects as much as it is shaped by them. Design approaches thus reveal attachments and make perceptible the sensitive dimensions of dwelling. Second, the dissertation calls for a rethinking of the role of axiological dimensions in participatory processes. Far from a strictly normative register, values concretely orient design dynamics, structure tensions, and condition collective alignments and negotiations. Third, territorial design produces intermediate spaces of governance, generated through design dispositifs, within which power relations, forms of legitimacy, and decision-making modalities are redefined. Finally, this research shows that the sustainability of communities of action does not rely on punctual sociotechnical dispositifs but on the development of living, evolving, and situated infrastructures that can be appropriated by actors. These infrastructures support cooperation, strengthen collective capacities to act, and accompany transformations over time.

From this perspective, the thesis proposes conceiving territorial design not merely as a tool for innovation or participation, but as a fully-fledged mode of public intervention — an ecology of mediations capable of durably transforming the conditions of collective action within territories.

Keywords : Participatory Design ; Public Action ; Sociotechnical Mediations ; Distributed Governance ; Values in Action ; Sensitive Forms of Dwelling.

Résumé

Cette thèse s'inscrit dans un contexte marqué par l'émergence de designers revendiquant un engagement avec et pour les territoires, ainsi que par l'intérêt croissant des collectivités publiques pour leurs pratiques. Elle observe l'entrée du design dans l'action publique territoriale et part du constat que, malgré la diffusion rapide des démarches de co-design dans les collectivités, leurs effets sur les formes de gouvernance, les relations entre acteurs et la fabrique des territoires demeurent encore peu analysés.

La recherche pose la question suivante : en quoi le design des territoires reconfigure-t-il les conditions de l'action publique locale, et selon quels régimes de médiation et de gouvernance ? Pour y répondre, le design territorial est appréhendé comme un processus collectif de conception et d'action, inscrit dans des dispositifs d'intervention publique situés, dans lequel se recomposent les relations entre acteurs humains et non humains, artefacts et espaces.

La thèse mobilise les apports du design participatif, de la théorie de l'acteur-réseau et des approches média-centrées, afin d'analyser le rôle structurant des dispositifs de conception dans l'organisation de l'action collective. Cette analyse vise à éclairer les processus de professionnalisation des pratiques de design, ainsi que la transformation des usages et des relations aux usagers au sein des dispositifs d'action publique locale. Elle s'appuie sur une méthodologie qualitative et située, combinant une enquête nationale, une étude de cas à l'échelle régionale, ainsi que deux recherches-actions, l'une menée à l'échelle municipale, l'autre dans le cadre d'un projet européen.

Les résultats mettent en évidence quatre apports novateurs. Premièrement, le territoire apparaît comme un actant plastique : il façonne les projets autant qu'il est façonné par eux. Les démarches de design contribuent ainsi à révéler les attachements et à rendre perceptibles les formes sensibles de l'habiter. Deuxièmement, la thèse invite à repenser la place des dimensions axiologiques dans les processus participatifs. Loin d'un registre strictement normatif, les valeurs orientent concrètement les dynamiques de conception, structurent les tensions et conditionnent les alignements et les négociations collectives. Troisièmement, le design territorial produit des espaces intermédiaires de gouvernance, fabriqués par les dispositifs de conception, au sein desquels se redéfinissent les rapports de pouvoir, les formes de légitimité et les modalités de décision. Enfin, cette recherche montre que la pérennité des communautés d'action ne repose pas sur des dispositifs sociotechniques ponctuels, mais sur le développement d'infrastructures vivantes, évolutives et situées, appropriables par les acteurs. Ces infrastructures soutiennent la coopération, renforcent les capacités d'agir collectives et accompagnent les transformations dans le temps.

Dans cette perspective, cette thèse propose de penser le design territorial non pas comme un simple outil d'innovation ou de participation, mais comme un mode d'intervention publique à part entière, comme une écologie de médiations, capable de transformer durablement les conditions de l'action collective dans les territoires.

Mots clés : design participatif ; action publique ; médiations sociotechniques ; gouvernance distribuée ; valeurs en action ; formes sensibles de l'habiter.

Sommaire

Remerciements

Résumé

Sommaire

11 **Partie introductive : Situer la recherche**
Discipline, contexte et premier terrain

12 **Introduction générale -** Une recherche à la croisée du design et des territoires

36 **Enquête préalable -** Comprendre les pratiques des designers engagés dans l'action territoriale

45 **Émergence d'axe d'analyse**

49 **Partie 1 : Revue de littérature**
La dimension participative du design : fondements, évolutions et applications territoriales

51 **Chapitre 1 - Le co-design : participation, rôles du designer et dispositifs de conception**

1.1. La dimension participative du design

1.2. Évolutions du rôle du designer professionnel

1.3. Le design du co-design : concevoir des dispositifs de médiation au design

Conclusion. La participation au design

99 **Chapitre 2 - Co-design et territoires : l'émergence d'un design de territoires en France**

2.1. Les relations entre « design » et « territoire » : la participation des acteurs au coeur des pratiques

2.2. Les enjeux du co-design pour le territoire

2.3. Domaines d'application, logiques d'action du co-design territorial

Conclusion. De la participation aux systèmes d'action : le co-design territorial comme levier de transformation systémique

155 **Partie 2 : Poser le cadre**
Concepts, épistémologie et horizons d'une recherche en design

159 **Chapitre 3 - Terrains d'enquête : une approche multi-échelle des pratiques de design dans les territoires**

3.1. Une enquête nationale : des entretiens individuels avec des designers en France

3.2. Des exemples locaux en Rhône-Alpes et avec la ville de Nantes

3.3. Une enquête internationale « a fortiori » d'un design sans territoire local

187 **Chapitre 4 - Posture méthodologique d'une recherche en design, par le design et pour le design**

4.1. Construire une posture méthodologique adaptée au design

4.2. Une recherche-action ancrée

4.3. Un dispositif méthodologique évolutif et flexible

4.4. Approches sociotechniques et médiations des objets et dispositifs

Conclusion. Synthèse méthodologique et ouverture vers les hypothèses

235 **Chapitre 5 - Trois hypothèses pour penser le design territorial**

Hypothèse 1 : Le territoire constitue un actant clé et une ressource du processus de co-design

Hypothèse 2 : Les valeurs sont un moteur du design territorial et influencent les dynamiques d'engagement et de conflit

Hypothèse 3 : La durabilité des dynamiques de co-design dépend de la construction et de l'entretien d'une communauté d'acteurs hétérogènes

239 **Partie 3 : Résultats et discussion**
Des pratiques situées du design à la fabrique collective du territoire : vers une écologie du co-design territorial.

245 **Chapitre 6 - La participation : le territoire mobilisé en pratique par les designers**

6.I. Construire le territoire par la participation : expériences de designers

6.2. La participation est liée à la notion de territoire

Conclusion. Le design comme opérateur de cohabitation

291 **Chapitre 7 - Les valeurs comme moteur du design des territoires**

7.1. Les valeurs en action dans le co-design territorial : formes, tensions et dynamiques

7.2. Lire les valeurs en action : vers une grammaire pragmatique

7.3. Des valeurs dynamiques pour penser l'alignement collectif

Conclusion. Les valeurs comme grammaire de l'action collective

333 **Chapitre 8 - « Faire communauté » par le design. Pratiques émergentes, médiations multi-niveaux et gouvernance collective**

Anecdote de terrain - Des « parties prenantes » aux « acteurs »

8.1. Design des territoires et communautés dans la co-conception : apports théoriques et tensions conceptuelles

8.2. Gouverner par le design : deux expérimentations de co-conception publique.
8.3. Faire tenir la coopération : ce que les dispositifs nous apprennent de la gouvernance

8.4. Modéliser une gouvernance collective générative

Conclusion. Faire communauté dans la co-conception

403 **Chapitre 9 - Cartographier pour faire communauté. Design d'un dispositif de co-conception à l'épreuve d'un terrain européen**

9.1. Des intensions partagées aux formes concrètes de co-design

9.2. Concevoir un outil : la cartographie comme dispositif de médiation

9.3. Forces et limites du dispositif dans l'activation du collectif

9.4. Analyse du dispositif et itération : améliorer l'outil et son accompagnement

Conclusion. De la cartographie à l'infrastructure vivante : structurer l'appropriation et la coopération dans le co-design territorial

473 Conclusion générale
Vers une écologie des médiations : le design territorial comme transformation des conditions d'action collective

486 Bibliographie

503 Table des figures

507 Annexes

PARTIE INTRODUCTIVE

SITUER LA RECHERCHE

Discipline, contexte et premier terrain

12 **Introduction générale**
Une recherche à la croisée du design et des territoires

36 **Enquête préalable**
Comprendre les pratiques des designers engagés dans l'action territoriale

45 **Émergence d'axes d'analyse**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Une recherche à la croisée du design et des territoires

À notre arrivée dans le domaine de la recherche académique, nous venions d'un métier – celui de designer – encore peu institué comme discipline scientifique à part entière. Il nous a donc fallu trouver une direction scientifique capable de comprendre les enjeux d'une pratique transversale qui ne se limite pas à une seule discipline.
Dans notre formation en design, nous n'avions pas été familiarisée à un discours académique structuré, ni à une méthodologie propre aux sciences humaines et sociales. Notre immersion progressive dans la recherche nous a amenée à naviguer entre théorie et pratique, tout en explorant des disciplines en interaction, chacune nourrissant notre réflexion.
C'est cette dynamique vivante qui a guidé notre parcours et qui a orienté notre démarche. Au fil du temps, notre posture a évolué : de designer nous sommes progressivement devenue designer-chercheuse, comme en témoigne l'évolution de notre réflexion.

Une aventure intellectuelle et scientifique

En entamant cette thèse, nous n'avions pas pleinement mesuré l'ampleur de l'aventure intellectuelle et scientifique dans laquelle nous nous engagions. Bien qu'avertie du caractère souvent solitaire de l'écriture scientifique, nous n'étions pas véritablement préparée à la richesse et à la diversité des milieux que nous allions explorer.

L'in-discipline du design (Gentès, 2017) : entre transversalité et hybridation

Dès le début de notre parcours, nous avons été confrontée à un environnement académique contrastant fortement avec notre expérience quotidienne de designer. L'intégration dans le champ de la recherche suppose généralement une affiliation à une ou plusieurs disciplines établies, offrant des cadres théoriques et méthodologiques bien définis. Or, pour un designer, cette inscription disciplinaire n'est pas évidente, car sa pratique repose sur une transversalité intrinsèque. Cette posture, que Gentès (2017) qualifie d'*in-discipline*, traduit l'ouverture et l'hybridation des disciplines, deux caractéristiques essentielles du design. Gentès qualifie cette approche de « composition des tensions » (p. 136), un processus esthétique et intellectuel permettant d'agencer des éléments variés issus de multiples champs disciplinaires. Celui-ci mobilise des éléments issus des sciences humaines, des sciences sociales, des sciences de l'ingénierie et des arts pour abor-

der des problématiques complexes. Cette hybridation remet en question les méthodologies établies et permet une navigation entre pratiques rationnelles (ingénierie, gestion) et pratiques symboliques et esthétiques (sciences humaines et art). Pour Gentès (2017), Cette démarche ouvre un espace d'exploration, dans lequel le design est pensé comme un acte de production de sens et de forme.

Cette conception du design comme pratique hybride et productrice de sens pose toutefois la question de son inscription comme discipline scientifique à part entière.
Le design a longtemps été perçu en France comme une pratique professionnelle plutôt que comme une discipline académique (Deni, 2019). Ce n'est que récemment qu'il a été intégré au champ des sciences, en raison de son approche méthodologique structurée et de sa capacité à générer des nouvelles connaissances.
Pour Deni, cet ancrage scientifique reste toutefois en construction et nécessite des outils d'analyse et de formalisation adaptés.
Elle rappelle que le design repose avant tout sur la conception plutôt que sur la création. La conception implique un processus structuré, à la fois créatif et innovant, qui s'appuie sur des données et des analyses pour élaborer des réponses adaptées aux problématiques des individus, des groupes ou des collectivités. Pour cela, le design mobilise plusieurs disciplines exogènes, telles que l'anthropologie, l'ethnographie, l'ergonomie, l'informatique, la psychologie et la sémiotique, qui lui offrent des cadres analytiques permettant de structurer sa démarche. Dans cette perspective, la sémiotique occupe une place centrale car elle permet de définir le design comme un processus de production du sens, au-delà de la seule fonction technique ou utilitaire des artefacts (Deni, 2019). Le design se comprend alors comme une activité de construction de sens, nécessitant des formes de structuration et de formalisation spécifiques.
Mais cette vision peut être enrichie. Gentès (2017, p. 168-169) propose de mettre l'accent sur les tensions et les paradoxes qui traversent cette production de sens. Elle mobilise la figure de l'oxymore pour montrer comment le design se construit en tenant ensemble des pôles contradictoires – entre art et science, pratique et théorie, rigueur et créativité. Dans cette perspective, le processus de conception ne produit pas un sens déjà contenu dans les artefacts mais construit de nouvelles significations en rapprochant des éléments qui semblaient, de prime abord, incompatibles. L'oxymore devient ainsi un opérateur de conception au sens rhétorique et cognitif : il ne résout pas les contradictions mais les maintient pour ouvrir des trajectoires inédites de production de sens.

Gentès (2015) avait déjà souligné la revendication des praticiens du design d'être « non seulement pluri-, mais aussi trans- et inter-disciplinaires », mettant en évidence les différentes manières dont le design mobilise et restructure les savoirs. L'auteure montre que, dans une approche pluridisciplinaire, les disciplines se juxtaposent pour être utilisées comme des outils au service du design

sans nécessairement transformer leurs cadres conceptuels respectifs. Dans une dynamique interdisciplinaire, Gentès met en évidence comment les concepts et méthodes issus de différentes disciplines entrent en dialogue, s'adaptent et se redéfinissent à travers les pratiques du design, contribuant ainsi à une recomposition des savoirs.
Enfin, l'auteure souligne que le design dépasse cette phase pour accéder à une transdisciplinarité, en produisant ses propres concepts et cadres d'analyse, et en tendant vers une épistémologie autonome. Dans ce processus, le design restructure les savoirs et méthodes qu'il emprunte, affirmant ainsi son rôle comme discipline générative. Le design ne se limite donc pas à l'application de connaissances externes, mais se constitue comme un espace d'innovation théorique et méthodologique, où les disciplines sont mises en tension, hybridées et redéfinies. Pour Gentès (2015), cette dynamique positionne le design non seulement comme une pratique créative, mais également comme une science de la conception, capable d'élaborer ses propres modèles et méthodologies.

Cette dimension hybride du design a constitué un défi majeur dans la construction de notre posture de recherche. Il nous a fallu déterminer un ancrage disciplinaire, non pas en nous enfermant dans une seule approche, mais en articulant plusieurs perspectives complémentaires.

Nos recherches se sont donc principalement inscrites dans le champ des sciences de la conception et des sciences de l'information et de la communication (SIC), qui offrent un cadre structurant pour appréhender les dynamiques informationnelles et interactionnelles liées au design.
Dans le champ des SIC, la notion d'hybridité a également été mobilisée, notamment par Bessières (2018), pour qualifier la communication publique comme un champ traversé par des logiques publiques, politiques et privées.
Si cette approche diffère de celle proposée par Gentès (2015), elle met néanmoins en évidence une même dynamique de composition entre des systèmes de références hétérogènes. L'hybridité, qu'elle soit épistémologique (chez Gentès) ou organisationnelle (chez Bessières), permet de comprendre comment disciplines, savoirs et pratiques s'articulent et se recomposent dans les contextes contemporains d'action publique. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre démarche de recherche, à la croisée de plusieurs champs disciplinaires, cherchant à articuler rigueur scientifique et créativité propre à la conception.

Le rôle du laboratoire de recherche : un cadre multidisciplinaire

Une thèse ne se résume pas à la lecture, à l'écriture ou à la réflexion isolée sur un sujet précis ; elle repose également sur des échanges constants avec d'autres chercheurs, notamment ceux au sein de notre laboratoire d'accueil.

Le Transition Design Lab[1] revendique cette multidisciplinarité et s'inscrit dans le paradigme des transitions. Ce cadre nous a permis de discuter trois défis majeurs pour les pratiques de conception : les changements d'échelles et de temporalités, l'hétérogénéité des acteurs et de leurs intérêts et la notion de durabilité. Les échanges au sein du laboratoire, qu'ils soient formels ou informels, ont constitué une ressource essentielle pour nourrir notre réflexion, confronter nos idées et affiner notre posture de recherche.

Ainsi, notre expérience doctorale s'est façonnée à travers plusieurs « milieux » : celui du projet, celui de notre pratique du design, et celui de la recherche en design et par le design. Ces multiples ancrages se sont principalement exprimés lors de nos discussions et interventions à des congrès ou lors de séminaires de recherche. Loin d'être un obstacle, cette diversité a enrichi notre posture de recherche en nous permettant d'explorer des approches méthodologiques variées et d'affiner notre positionnement intellectuel.

En somme, cette thèse ne se réduit pas à une production académique autonome. Elle s'est constituée à travers un processus collectif et itératif, soutenu par des échanges réguliers avec des chercheurs, par des collaborations avec des acteurs professionnels variés et par les impératifs des projets engagés. Cette dynamique hybride — située entre disciplines établies et influences multiples — met en lumière la complexité du design en tant que champ de recherche et de pratique. Elle a progressivement orienté notre réflexion vers l'analyse des contextes concrets dans lesquels le design se déploie aujourd'hui.

Une quête professionnelle

Pour situer cette recherche, il importe de souligner que le désir de mener cette enquête a joué un rôle décisif dans la définition de notre objet d'étude. Ce discours prendra la forme d'une rétrospective sur mon itinéraire professionnel, mettant en lumière les éléments qui m'ont conduite vers la recherche à ce moment précis de ma carrière professionnelle.

Mon parcours professionnel commence pendant mes études à l'école de design Strate, où j'obtiens un diplôme de design industriel. Durant cette période, j'explore divers secteurs comme le luxe, le transport et la téléphonie.

En 2010, je prends un poste de designer innovation chez Quechua, la marque de randonnée du groupe Décathlon. Cette expérience est cruciale pour ma carrière car elle implique la conception de services pour la marque[2]. Les équipes marketing me fournissaient les cahiers des charges pour créer de nouveaux produits. Je travaillais en petites équipes composées de trois fonctions principales : le design créatif, la conception technique et la mise en marché. J'adoptais une approche de design centrée sur l'utilisateur, en utilisant des personas pour inspirer et imaginer de nouveaux services.

1. *https://transitiondesign.labo.cyu.fr/en/*

2. *Il est important de noter que le lancement du premier iPhone en 2007 a marqué l'émergence du design de services.*

Cependant, j'ai rapidement vu les limites de l'absence de dialogue avec les utilisateurs cibles, ce qui m'a conduit à la pratique du co-design. J'ai alors invité les utilisateurs, perçus comme experts de leur expérience, ainsi que des créatifs, à imaginer ensemble les nouveaux services de la marque. Les services internes concernés étaient également conviés afin d'apporter des soutiens supplémentaires. Cette expérience m'a permis de développer des compétences en animation de séances de créativité et de groupes et de révéler ma passion pour la co-conception.
En 2017, une décision significative marque un tournant dans ma carrière lorsque je choisis de m'orienter vers l'entrepreneuriat pour accompagner les entreprises à innover par le biais du co-design et de la créativité. Ce tournant se concrétise par la réponse à un appel d'offres portant sur l'offre de services, de produits et d'aménagements pour les « territoires d'excellence pleine nature ». Mené en partenariat avec le Comité régional du tourisme Rhône-Alpes, ce projet marque mon entrée dans le champ du design territorial.

Pour collaborer avec des municipalités novices en matière de design, j'ai initié des missions préliminaires axées sur la facilitation graphique et l'animation de séances de créativité. Ces missions, bien que modestes, m'ont permis de tisser un réseau professionnel dans le secteur public, facilitant ma participation ultérieure à des appels d'offres pour des projets stratégiques.

En parallèle de mon travail en tant que designer, entrepreneure et consultante, je m'investis dans la vie associative afin de mieux comprendre les enjeux de la transition écologique et sociale. Je m'engage dans cette transition en me formant à d'autres outils de pratiques collaboratives et à la compréhension des enjeux qui la traversent. Je participe également à des associations professionnelles telles que la Fresque du Climat et la Fresque de la Renaissance Écologique, avec lesquelles je collabore à la conception et à la mise en œuvre d'ateliers collaboratifs.

Au cours de mon itinéraire professionnel – débutant en tant que designer puis évoluant vers le rôle de consultante – et grâce à mon interaction avec divers territoires, j'ai pu observer et éprouver plusieurs écarts significatifs :

De la conception de produits à une pratique tournée vers les services
Bien que ma formation à l'école fût orientée sur la conception de produits, aujourd'hui, mes projets varient grandement, allant de la conception de services, de process, de produits numériques, d'agencements à des dispositifs tels que des ateliers de co-design, des outils de médiation, des expérimentations ou des événements.

D'un travail « en chambre » à un travail participatif
Le cahier des charges est désormais construit de manière participative avec les parties prenantes, considérées comme partenaires dans le tra-

vail de conception. Cette co-conception se fait lors d'ateliers de « design participatif » avec les acteurs du territoire (comités régionaux, cabinets municipaux, personnels politiques, agents, associations, habitants, citoyens) ayant des fonctions et statuts variés.

Une demande croissante de « design thinking »
Le rôle de consultant en design fait face à une demande croissante de méthodologies de créativité et d'innovation. La diffusion du *design thinking*, ou pensée design, a grandement contribué à promouvoir la culture du design au sein des administrations, entraînant par conséquent une augmentation des demandes dans les appels d'offres.

La transmission des compétences de design à d'autres professionnels
L'émergence du co-design a nécessité la transmission de ces compétences aux participants, leur permettant de mener leurs propres projets avec un « esprit design ».

Du secteur privé au secteur public
Mon expérience professionnelle, d'abord forgée au sein d'entreprises privées avec leur propre fonctionnement, s'est ensuite enrichie au contact des territoires et de la découverte du fonctionnement de l'action publique. Cette transition m'a permis de comprendre que les territoires ne se résument pas à des espaces physiques, mais qu'ils sont avant tout constitués des individus qui les composent et les font vivre.

La nécessaire prise de distance

Ces décalages personnels m'ont donnée envie de comprendre cette évolution.
Deux choses m'ont amené à envisager ce « transfert » :

- Premièrement, l'arrivée du « design thinking » ou « pensée design », qui s'est démocratisée en France au début des années 2000, a permis au plus grand nombre de comprendre « l'approche créative du designer ». Je me suis alors retrouvée face à de nombreux animateurs et facilitateurs qui se sont appropriés cette pensée et qui revendiquaient une pratique de design et d'innovation, ce qui m'a questionné sur ma propre légitimité. En outre, l'émergence de ces nouveaux métiers a accentué le flou et l'incompréhension autour des contours et des spécificités du métier de designer, et même du design lui-même qui se retrouve fréquemment associé « à l'univers de l'habitat, du mobilier et de la décoration » (Vial, 2014, p. 5). Je me suis alors retrouvée en « crise d'identité professionnelle » pour reprendre l'analyse de Bessières (2009) étudiant l'émergence des communicants au sein des collectivités territoriales.

- Deuxièmement, comprendre le rôle du designer dans le contexte du design participatif s'est avéré essentiel. En effet, la pratique du co-design vise généralement à transmettre de bonnes pratiques et méthodologies aux autres intervenants, afin qu'ils puissent les intégrer et conduire des

projets de design de manière autonome. J'ai également pris conscience de la demande croissante émanant de la commande publique pour des interventions de designers, marquées par une forte exigence de participation. Cette participation s'adresse à des publics diversement qualifiés — « usagers », « acteurs », « citoyens », « habitants » ou « usagers-citoyens » — révélant une instabilité des catégories mobilisées et des attentes associées. En parallèle, des designers revendiquent un engagement professionnel avec, sur, et pour les territoires.

Cette réalisation m'a amenée à reconnaître l'existence d'un réel besoin sur le terrain en matière de méthodologies et d'accompagnement, visant à sensibiliser les acteurs aux bénéfices du design. À mes yeux, la recherche constituait le lieu où toutes ces connaissances étaient accessibles, et je trouvais regrettable le manque de connexions entre la recherche académique et les pratiques sur le terrain.
Pour combler cette lacune et éviter toute crise de légitimité, j'ai choisi d'entamer un véritable parcours d'apprentissage de la recherche, qui m'a conduite à m'engager dans l'exercice académique de la thèse.
Quoi de mieux qu'une recherche doctorale pour enquêter de manière approfondie et mettre (un peu) à distance mon point de vue subjectif sur le sujet ?

Il n'était pas simple, surtout au départ, de conjuguer mes rôles de designer, d'entrepreneure et de chercheuse. Il a fallu déconstruire certains mécanismes de ma pratique de designer pour adopter la posture de chercheuse. Cette distance n'a pas toujours été évidente, et j'ai dû parler de mon travail de designer à la troisième personne pour réussir à m'en détacher.
Inversement, sur des projets pour lesquels je portais la casquette de designer, le fait de trop réfléchir à ma posture de chercheuse me faisait parfois perdre mes intuitions. Confrontée à mes dix-huit années d'expérience professionnelle, cette tension m'a conduite à apprendre à me transformer.
Cette transformation est passée par une certaine prise de distance critique et par l'observation des autres acteurs, y compris des designers, pour mieux comprendre ma place, non pas en tant que personne mais en tant que professionnelle du design puis en tant que chercheuse en design.

Cette transition entre mes différentes postures ouvre une interrogation plus large sur le rôle du design et des designers dans la « fabrique des territoires », et sur les conditions dans lesquelles ces pratiques influencent la conception, l'appropriation et la transformation des espaces. Elle invite à questionner la place du design au regard des dynamiques territoriales, entre aménagement, participation citoyenne et innovation publique. En prenant du recul sur mes propres pratiques, je cherche ainsi à comprendre comment le design intervient dans la construction et la gouvernance des territoires.
Mon évolution n'était pas une expérience singulière : elle s'inscrivait dans un mouvement plus large de transformation des pratiques de design.

Le design pour l'action publique en France : un champ émergent

Les liens entre le design et les sciences humaines et sociales (SHS) sont aujourd'hui largement établis, permettant de penser le design comme une pratique réflexive, critique et située. Toutefois, l'extension du champ du design vers des dimensions politiques — qu'il s'agisse d'engagement civique, de participation ou de transformation sociale — ouvre de nouveaux territoires, mais aussi de nouveaux défis.

Dans un contexte où les formes de participation démocratique sont en tension, les modalités de l'engagement citoyen appellent à être repensées, tant dans leurs formats que dans leurs dispositifs. Or, la conception même de l'expérience démocratique semble, en grande partie, avoir été négligée (Carrel, 2013).

Le design, en tant que pratique centrée sur l'humain et orientée vers la transformation des situations, dispose pourtant d'un fort potentiel pour renouer le lien entre l'expression des citoyens et la capacité d'écoute des institutions. Il peut contribuer à inventer des formes renouvelées de participation, plus inclusives, sensibles et situées en s'inscrivant dans une démarche à la fois critique et constructive.

Le recours des collectivités territoriales au design

Les prérogatives des collectivités territoriales

Cadre de l'activité publique : le concept d'intérêt général en France

Le secteur public français s'inscrit dans une histoire marquée par une longue tradition. Selon Bartoli et Blatrix (2015), le développement de l'État en France s'est construit au détriment des pouvoirs locaux autonomes, visant à favoriser l'unification du pays. L'administration française a longtemps fondé sa légitimité sur sa fonction de régulation, garante de l'équilibre collectif. C'est dans ce contexte qu'après la Révolution française la notion d'intérêt général s'est développée au nom des principes de liberté et d'égalité. Tout au long du XXe siècle, cette référence à l'intérêt général a été mobilisée pour légitimer l'expansion du secteur public. Celle-ci a été à la fois quantitative – avec une hausse du nombre de représentants – et qualitative – par l'extension des missions – en réponse aux périodes de crises et de reconstruction. Les deux guerres mondiales et leurs suites ont renforcé l'idée que l'intervention de l'État dans la vie économique et sociale était indispensable pour préserver la cohésion nationale.

Ainsi, l'héritage de l'action publique en France est profondément marqué par cette centralité de l'intérêt général à la fois comme principe idéologique significatif et comme justification politique. Les auteures soulignent à ce titre que « l'héritage public français est ainsi tellement fort qu'il confère une spécificité difficilement comparable au milieu public de tout autre pays… » (Bartoli et Blatrix, 2015, p. 13).

L'intérêt général renvoie à l'idée que les actions de l'État doivent viser le bien commun, au bénéfice de l'ensemble de la société. Considéré comme l'un des fondements des sociétés démocratiques, il guide la mise en place des politiques publiques et la création de services destinés à répondre aux besoins collectifs. Pourtant, l'idée d'un État capable de résoudre tous les problèmes et de satisfaire tous les besoins est souvent mise à l'épreuve du fait du manque d'ancrage dans les réalités locales. Comme le souligne Bessières (2025), cette tension se retrouve à l'échelle des biens publics mondiaux : leur existence ne tient pas seulement à des décisions d'institutions internationales, mais à des pratiques de communication qui instituent (ou invisibilisent) des communs. La communication devient alors un enjeu central : elle peut reconduire une vision abstraite et surplombante du bien commun, ou au contraire, ouvrir un espace de débat et de visibilité où des acteurs hétérogènes participent à sa définition. En d'autres termes, l'intérêt général oscille entre une vision centralisée, portée par l'État, et une construction située, qui dépend des dynamiques locales et des interactions entre acteurs.

La décentralisation des pouvoirs

Comme le rappellent Bartoli et Blatrix (2015, p. 74), la décentralisation constitue un tournant majeur de l'action publique française, redéfinissant les rapports entre l'État central et les collectivités territoriales. Ce mouvement s'est concrétisé avec la loi du 2 mars 1982, qui a instauré une véritable autonomie locale en remplaçant le contrôle de tutelle de l'État par un contrôle a posteriori. Ces réformes, souvent qualifiées d'« acte I » de la décentralisation, ont marqué une rupture importante en donnant davantage de responsabilités aux élus locaux (Verpeaux & Rimbault, 2023, p. 9).

La décentralisation peut être définie comme le processus par lequel l'État unitaire transfère une partie de ses compétences administratives à des collectivités territoriales dotées d'organes élus et d'une autonomie garantie par la Constitution. Cette dynamique s'est poursuivie au fil du temps, notamment avec la révision constitutionnelle de 2003, qui a inscrit dans l'article 1er que « l'organisation de la République est décentralisée » (Verpeaux & Rimbault, 2023, p. 10).

Au fil des années, diverses lois et réformes ont ajusté les contours et les compétences des collectivités, dont la loi NOTRe du 7 août 2015[3], qui porte sur la nouvelle organisation territoriale de la République. Cette loi a modifié la répartition des compétences entre niveaux territoriaux, renforçant le rôle des régions, réaffirmant celui des départements en matière de solidarité et consolidant les intercommunalités (Verpeaux & Rimbault, 2023, p. 12). L'objectif affiché était de simplifier et de clarifier les compétences afin de donner un pouvoir accru aux régions et d'améliorer l'efficacité des politiques publiques locales (Jourdan, 2016).

3. https://www.vie-publique.fr/loi/20721-loi-notre-loi-du-7-aout-2015-nouvelle-organisation-territoriale-de-la

Aujourd'hui en France, les collectivités territoriales sont reconnues comme de véritables puissances publiques, disposant de prérogatives spécifiques pour organiser et gérer les affaires locales. Communes, départements, régions et intercommunalités exercent des pouvoirs réglementaires, fiscaux et de gestion du domaine public. Elles peuvent adopter des règlements, lever des impôts locaux et assurer des services essentiels (écoles, transports, urbanisme, action sociale). Leur rôle central dans les politiques publiques locales repose sur leur capacité à prendre des décisions autonomes, tout en respectant la législation nationale et en agissant dans l'intérêt général.

La répartition des compétences et spécificités locales

La répartition des compétences entre collectivités territoriales en France repose sur un principe de spécialisation, chaque niveau disposant de domaines d'intervention propres.

La région est compétente en matière de développement économique. Elle définit le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et dispose de l'exclusivité pour déterminer les aides aux entreprises, tout en pouvant soutenir celles en difficulté.
Elle assume également la responsabilité de l'aménagement et du développement durable du territoire, à travers le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), qui fixe les orientations stratégiques en matière de mobilité, de lutte contre la pollution de l'air, de gestion de l'énergie, de logement et de déchets. La région organise les transports régionaux et veille à leur complémentarité, gère la construction et l'entretien des lycées, peut proposer des adaptations législatives ou réglementaires relevant de ses compétences, et administre une partie des fonds européens (FEDER, FSE, FEADER).

Le département occupe une place centrale dans le champ de la solidarité et de la cohésion territoriale. Chef de file de l'action sociale et du développement social, il prend en charge l'autonomie des personnes, la lutte contre la précarité et la mise en œuvre des politiques de solidarité. Il gère également la construction, l'entretien et le fonctionnement des collèges, ainsi que certaines infrastructures locales, telles que l'équipement rural, la gestion de l'eau et la voirie départementale.

Les communes et leurs groupements (intercommunalités, métropoles) exercent les compétences de proximité. Elles assurent la gestion des services publics locaux (police municipale, services d'incendie et de secours, collecte des déchets), favorisent des mobilités urbaines durables, interviennent dans l'aménagement de l'espace et le développement local, et assument la responsabilité des écoles primaires. Elles contribuent enfin au développement économique en relayant les orientations régionales au niveau des bassins de vie.

En complément de ces compétences exclusives, certaines sont partagées entre niveaux de collectivités, notamment dans les domaines de la culture, du sport, de la jeunesse, du tourisme, de l'éducation populaire ou encore des langues régionales. Par ailleurs, des accords spécifiques peuvent transférer des compétences d'un niveau territorial à un autre, introduisant une flexibilité adaptée aux particularités locales. Cette adaptabilité, si elle favorise une meilleure prise en compte des réalités territoriales, engendre également des disparités dans la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelle nationale.

Selon Alain Porteils (2018), la fonction publique territoriale présente des spécificités intrinsèques qui sont porteuses de changement. Deux éléments principaux expliquent cette singularité : d'une part, la proximité entre agents, élus et citoyens, qui favorise des relations directes, une réactivité accrue et une adaptation rapide aux évolutions locales ; d'autre part, la relative jeunesse de cette fonction publique, créée en 1984, qui la rend plus souple et encore en construction par rapport à la fonction publique d'État. Ces caractéristiques constituent à la fois un atout et un moteur permanent de transformation des collectivités territoriales.

Ces spécificités font des collectivités territoriales un terrain particulièrement pertinent pour interroger la contribution du design à l'action publique. Comme le souligne Martin (2022), la proximité entre agents, hiérarchie et élus simplifie la gestion des transformations internes, mais celles-ci, souvent liées aux alternances électorales, peuvent aussi être brutales et modifier rapidement les priorités organisationnelles. Elles posent alors un enjeu de conception et d'adaptation des dispositifs de travail, où le design peut jouer un rôle d'accompagnement du changement et de médiation entre acteurs.

En d'autres termes, les collectivités territoriales apparaissent non seulement comme des institutions de proximité dotées de compétences variées, mais aussi comme des lieux privilégiés pour expérimenter de nouvelles formes d'action publique. C'est dans cette perspective que s'inscrit le recours croissant au design dans le domaine public.

Design et domaine public

Depuis plusieurs années, le design s'impose progressivement comme un levier d'innovation dans le domaine public, mobilisé par les collectivités locales, les services de l'État ou encore les associations. Les Assises du design de 2019[4] ont marqué une étape symbolique de cette reconnaissance institutionnelle, en mettant en avant le rôle du design dans la conception d'un nouveau dispositif, un service ou équipement, pour produire des scénarios créatifs sur l'avenir d'un territoire ou d'une politique publique, ou encore pour accompagner la transformation d'une direction administrative.

4. https://www.assisesdudesign.com/fr/home/

Dans cette perspective, le design public se caractérise par une co-élaboration du projet avec les parties prenantes concernées : cadrage du sujet et de la problématique, co-conception des réponses avec les acteurs et usagers, expérimentation et amélioration des solutions. Un des grands principes du design public consiste à partager les outils et méthodes pour que les participants s'approprient l'état d'esprit et les manières de faire du design. L'idée étant d'acculturer les parties-prenantes du projet aux méthodes d'innovation dans le but de les rendre autonomes.

La revue *Horizons publics*, spécialisée dans la transformation publique, consacre en 2020 un numéro Hors-série intitulé « design au service du territoire ». Ce numéro met en évidence que, même s'il est sollicité sous différentes formes, le design semble s'être imposé dans la vie des territoires pour permettre d' « améliorer les services publics » dans un souci d'efficacité mais également pour accroître leur désirabilité. Ce hors-série insiste sur la nécessité d'adopter une approche centrée sur l'usager en intégrant une analyse des usages pour améliorer l'expérience utilisateur. Cette orientation rejoint les évolutions récentes de la transformation publique en France[5], où la modernisation de l'action publique passe de plus en plus par l'intégration des principes du design thinking et du management de l'innovation. Dans la continuité de cette dynamique la DILA (Direction de l'Information Légale et Administrative) crée en 2022 un observatoire des usagers[6] pour approfondir la compréhension des attentes des citoyens et d'adapter les services publics en conséquence.

5. https://www.modernisation.gouv.fr/quest-ce-que-la-transformation-publique/histoire-de-la-transformation-publique

6. https://www.dila.premier-ministre.gouv.fr/actualites/toutes-les-actualites/dila/l-observatoire-des-usagers

Si le design s'ancre progressivement dans le secteur public, il est essentiel de distinguer le design des services publics du design des politiques publiques, ces deux approches poursuivant des finalités différentes.
Le design de services publics s'attache principalement à l'expérience des usagers en visant une amélioration de l'accessibilité, de l'ergonomie et de la qualité des interactions entre l'administration et le citoyen.
Le design de politiques publiques, quant à lui, a pour ambition de « transformer la fabrique interne des projets publics et repenser le fonctionnement de l'administration » [7]. En d'autres termes, il vise à repenser les modes de production des projets publics et à reconfigurer le fonctionnement interne de l'administration. Cette démarche associe davantage les acteurs concernés et cherche à rendre l'action publique plus agile et collaborative.

7. Citation de la revue Horizon Public (2020) Interview de Laura Pandelle, designer.

En France, la 27e Région a joué un rôle central dans l'émergence du design des politiques publiques. Se définissant comme un laboratoire de transformation publique, cette association indépendante, créée en 2008, propose un espace pluridisciplinaire pour concevoir les futurs souhaitables de l'action publique. Elle vise à produire et à diffuser des connaissances tout en expérimentant de nouvelles approches dans les collectivités et les administrations.

Stéphane Vincent[8], co-fondateur de la 27e Région, rappelle que « ce sont les équipes du Mindlab, le laboratoire d'innovation du gouvernement danois, qui ont popularisé, dans les années 2000, cette expression que l'on nomme en anglais « design for policy » [9]. Il précise :

> « ce que nous nommons « design des politiques publiques », c'est l'application des principes du design – ou de la « conception orientée utilisateur » – à la fabrique des politiques publiques. C'est à la fois un état d'esprit et un ensemble de méthodes qui permettent de réinterroger des problèmes de société, de mieux comprendre les situations du point de vue des bénéficiaires visés, d'associer ces derniers à des tests et des simulations, de réaliser des prototypes de solutions pouvant ultérieurement être déployées avec de meilleures chances de succès » [10].

Ce discours d'acteur met en évidence un changement de paradigme dans la fabrique des politiques publiques, en associant plus directement citoyens et parties prenantes aux processus de définition et de mise en œuvre. Il participe ainsi à la reconnaissance progressive du design des politiques publiques dans les espaces institutionnels et territoriaux.

Les origines françaises de ce mouvement s'articulent avec le numérique. L'ouvrage collectif dirigé par Paul (2007), *Le Défi numérique des territoires. Réinventer l'action publique*, analyse le rôle du « nouvel internet » comme catalyseur démocratique et propulseur de pratiques collaboratives et de nouveaux rapports sociaux. La 27e Région émerge dans ce contexte alors que la France ne compte que 26 régions. La 27e région (2015) montre que sa genèse est intrinsèquement liée à l'essor du numérique et s'inspire des mouvements des *hackers* et du *do it yourself*, tout en assumant que le numérique, s'il accélère l'innovation ne suffit pas et tend à s'essouffler. La 27e Région, tout en mobilisant le design de service et le design social pour développer le design des politiques publiques, doit donc composer avec les limites du numérique et installer des solutions durables au-delà de la seule dimension technologique (ibid., 2015).

Sur ce terrain, le « design numérique » ou « design d'expérience utilisateur » (*UX design*) s'est imposé sous l'effet conjoint de l'essor technologique et de la place prise par le numérique dans les usages quotidiens. Centré sur l'optimisation de l'expérience utilisateur (à travers des interfaces lisibles, accessibles, intuitives) et face à la généralisation de la numérisation des services publics, l'appel au design par l'institution publique est devenu un levier décisif pour améliorer les services et renforcer la « désirabilité » de l'action publique (La 27e région, 2015 ; Gélédan, 2020).

En définitive, qu'il s'agisse de l'amélioration des services publics, de la transformation des politiques publiques ou de l'accompagnement de la transition numérique, le design est aujourd'hui mobilisé comme un levier de transformation de l'action publique. En plaçant l'usager au centre des démarches, il contribue à reconfigurer les relations entre citoyens et institutions et à inter-

8. Délégué général de la 27e région.

9. Interview dans la gazette des communes, 2017.

10. https://www.la27eregion.fr/design-politiques-publiques/

roger les modalités de conception des politiques publiques. Toutefois, la question de son inscription durable au sein des administrations demeure centrale et appelle à une analyse des conditions de son institutionnalisation.

Innovation publique par le design

Weller et Pallez (2017) recensent plus de deux cents formes d'innovation publique par le design. Bien que ces approches varient, elles se placent « sous la bannière du "design de service "témoignant d'une volonté d'améliorer les services publics et les interactions avec les usagers. »
Selon leur étude, la plupart des formes d'innovation publique (FIP) se développent au sein des collectivités territoriales et structures assimilées. Ces dernières, à la suite des transferts de compétences, « ont donné une place centrale dans la gestion d'équipements et de services publics touchant la vie quotidienne des citoyens ».
Par ailleurs, les auteurs précisent que la posture contingente et contextualisée des designers reflète une volonté d'ancrer l'innovation publique dans les réalités locales. Weller et Pallez proposent d'analyser ces FIP selon quatre axes : l'espace, les équipements, l'organisation, le public. Cette classification offre un cadre structuré permettant de mieux appréhender l'impact des innovations au-delà du seul service. Elle prend en compte l'environnement physique (l'espace et les équipements), la structuration interne (l'organisation) et la relation avec les usagers (le public). En d'autres termes, l'innovation publique par le design ne se limite pas à améliorer des services : elle recompose organisations, équipements, relations aux usagers et espaces.

Dans cette dynamique, douze laboratoires d'innovation territoriale[11] sont alors créés en France, jouant un rôle clé dans l'expérimentation de nouvelles formes de gestion publique. Le premier d'entre eux, le Ti Lab[12], laboratoire d'innovation publique de la région Bretagne, a été inauguré à Rennes le 3 novembre 2017. Ces laboratoires constituent des espaces de collaboration mettant en valeur la créativité et les compétences des agents de l'administration territoriales de l'Etat[13]. Leur mission est de faciliter l'émergence et l'expérimentation de projets d'innovation publique répondant à des problématiques territoriales, initiés par les agents de terrain.

Toutefois, ces laboratoires n'ont pas de rôle figé : leur vocation varie en fonction des territoires car ils sont des outils au service de projets stratégiques spécifiques. Certains visent à développer une nouvelle culture du travail et font du laboratoire un lieu d'expérimentation et de co-création. D'autres cherchent à décloisonner l'administration et à accélérer le déploiement de grands programmes interministériels. Dans ce cas, ces laboratoires deviennent des espaces d'innovation structurelle où sont testées de nouvelles méthodes de gouvernance.

Un autre levier d'intégration du design dans l'action publique concerne la formation des hauts fonctionnaires.

11. Un appel à projet a été lancé en 2016 dans le cadre du programme d'investissements d'avenir « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État – Laboratoires d'innovations territoriales »

12. Axe de travail : la transformation interne de l'administration ainsi que sur l'amélioration des politiques publiques conduites en intégrant l'expérience des usagers.

13.https://www.modernisation.gouv.fr/diffuser-linnovation-publique/les-laboratoires-dinnovation-publique/quest-ce-quun-laboratoire

Alauzen et Malivel (2020) rappellent qu'en 2017 a été créée la Chaire Innovation publique (portée par l'ENA et l'ENSCI), destinée à initier les cadres administratifs aux méthodes du design et à la conduite de projets innovants. Deux ans plus tard, le Programme d'investissement d'avenir (PIA) a permis le recrutement de 21 « designers d'intérêt général », répartis sur 17 projets de refonte de l'expérience utilisateur des interfaces administratives.
Cependant, le déploiement du design dans le secteur public demeure ambivalent. Selon Alauzen et Malivel (2020), il suscite des tensions et des frustrations, notamment liées à des attentes trop élevées vis-à-vis du design perçu comme une solution miracle. Ces tensions tiennent également à un manque de moyens pour assurer un déploiement efficace, ainsi qu'à une ambiguïté de son rôle, le design étant parfois considéré comme un simple outil méthodologique plutôt qu'un levier stratégique de transformation. Les auteures soulignent en ce sens le caractère encore émergent et instable de cette intégration. Loin d'être complète ou homogène, elle s'élabore au croisement d'autres expertises (numérique, économie comportementale, lean management) et s'inscrit dans un processus toujours en développement.

Ces difficultés révèlent la nécessité de structurer davantage l'intégration du design dans l'administration, en clarifiant son rôle et en lui accordant une place plus institutionnalisée.

Formations dédiées aux collectivités sur les approches design

Les collectivités et administrations publiques développent des formations dédiées aux approches design afin d'accompagner la transformation de l'action publique.
Des MOOC (Massive Open Online Courses), ou cours en ligne ouverts et massifs, sont proposés pour sensibiliser et former les agents de la fonction publique à l'innovation par le design, tandis que des travaux de recherche[14] approfondissent ces dynamiques. Ces formations permettent de structurer les compétences, de professionnaliser ces pratiques et d'institutionnaliser progressivement le design dans l'administration publique. Elles marquent ainsi l'émergence d'une nouvelle approche du design appliqué au secteur public.

14. De nombreuses chaires ont pour objet de recherche le design et l'action publique même s'ils le nomment différemment (l'École de Design Nantes Atlantique « chaire design et action publique innovante », l'ENSCI « chaire innovation publique », science-po Lyon « chantier design », etc...) de laboratoires de recherche comme Projekt à Nîmes, etc...

Au fil des années, les administrations se sont approprié les méthodes du design. De nombreux agents de la fonction publique les intègrent désormais dans leur pratique quotidienne et adoptent le vocabulaire de l'innovation par le design, signe d'une acculturation progressive au sein des services publics. Comme l'exprime François Jégou[15] :

15. INFU Innovation Futures www.sustainable-everyday-project.net/innovation-futures/

> « cette posture singulière du design public fait écho à la fois aux valeurs d'intérêt général, d'inclusion, de capacitation du domaine public et aux vecteurs de transformation de l'innovation plus ouverte, participative, diffuse ».

En d'autres termes, cette posture incarne une approche qui vise à renforcer l'autonomie des acteurs publics et des citoyens. Elle favorise des processus

plus inclusifs et encourage des dynamiques de co-construction et d'expérimentation, s'inscrivant ainsi dans une logique de gouvernance plus ouverte et collaborative.
Cette montée en puissance du design dans la fonction publique se reflète également dans les discours médiatiques. La presse spécialisée destinée aux collectivités, notamment les revues *Horizons Publics* et *La Gazette des Communes*, témoigne d'un intérêt croissant pour ces approches et leur rôle dans la modernisation de l'action publique.

Ainsi, les collectivités territoriales intègrent progressivement les approches design dans leurs pratiques administratives, témoignant d'un changement structurel dans la gestion des services publics. Ce mouvement contribue non seulement à une modernisation de l'action publique, mais aussi à une redéfinition des relations entre institutions, citoyens et professionnels du design.
Parallèlement, une nouvelle génération de designers émerge, revendiquant une approche plus engagée, (ancrée dans les dynamiques locales) et pensée avec et pour les territoires.

L'émergence de designers engagés avec/pour les territoires

Des évènements professionnels dédiés

Ces dernières années, un nombre croissant d'événements professionnels met en lumière le rôle du design dans les politiques publiques et les dynamiques territoriales.

Parmi eux, « Designers des politiques publiques, nouvelles générations », organisé par l'agence de design Vraiment Vraiment et la 27e Région, s'inscrit dans une volonté de structurer la profession et de réfléchir à l'évolution des pratiques.

- La première édition, tenue le 5 avril 2022, portait sur la question « Comment former les futurs designers pour l'action publique ? », interrogeant les compétences et les méthodologies nécessaires pour accompagner les transformations du secteur public.

- La deuxième édition, organisée le 23 avril 2024, a élargi la réflexion en explorant les controverses, les angles morts et les nouvelles frontières du design des politiques publiques.



↑ ***Figure 1.*** *À gauche – photo de l'évènement « Designers de politiques publiques, nouvelles générations » (5 avril 2022) Au milieu – photo de l'évènement « Campagne première » (15 septembre 2022). À droite – photo de l'évènement « Rencontre design & territoire » (16 mars 2023). Crédit : S. Hémon*

Dans une autre dynamique, « Campagne Première » [16], organisé par la Haute École des Arts du Rhin (HEAR) les 15 et 16 septembre 2022 a réuni des professionnels du design autour des enjeux liés à la ruralité et aux territoires. Elle s'est tenue dans le cadre du Centre International d'Art Verrier de Meisenthal, et a rassemblé 26 interventions explorant les liens entre art, design et innovation. Initiative conjointe de l'École des Arts Décoratifs et de la HEAR, cet événement a bénéficié du soutien du ministère de la Culture, de l'Office français de la biodiversité, du département de la Moselle et de la Fondation Lemarchand.
Si la ruralité était au cœur des discussions, cet événement a aussi permis d'interroger la place du design dans une diversité de contextes territoriaux, qu'il s'agisse de politiques publiques, d'écologie ou d'aménagement urbain. Il a donné lieu à la « Déclaration de Meisenthal », qui reconnaît les campagnes comme un enjeu majeur de la transformation de nos manières de vivre, appelle à « désurbaniser la pensée », à « rendre visibles les invisibles » et institue le réseau national Campagne Première (voir en annexe I).
D'autres initiatives viennent compléter cette dynamique. En mars 2023, l'École des Beaux-Arts de Marseille a organisé une journée d'étude intitulée « Rencontre design & territoire », renforçant ainsi la réflexion sur l'intégration du design dans les transformations locales.

16. https://www.hear.fr/agenda/campagne-premiere/

Des nouveaux masters en lien avec le design des politiques publiques et les territoires

Plusieurs établissements d'enseignement supérieur développent des formations dédiées à ces nouvelles approches. De nouveaux masters et programmes post-masters émergent, formant des designers capables d'intervenir sur des enjeux de politiques publiques, d'innovation sociale et d'aménagement territorial.

Plusieurs formations se concentrent spécifiquement sur le design des politiques publiques et l'innovation dans l'action publique :

> **Le Master « Design des politiques publiques »** [17] de l'École de Design de Nantes, dont l'ouverture est prévue à la rentrée 2024, vise à former des designers spécialisés dans l'élaboration et l'expérimentation de solutions innovantes pour le secteur public.

> Des formations de niveau master au Cnam, intégrant des enseignements en « design de service et innovation publique » [18] au sein du Master Prospective, innovation et management public.

17. https://lecolededesign.com/fr/la-une/un-nouveau-grade-de-master-design-des-politiques-publiques-en-alternance-ouvrira-ses-portes

18. https://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/design-de-service-et-innovation-publique-822541.kjsp

D'autres formations adoptent une approche plus transversale, intégrant les enjeux sociétaux, culturels et environnementaux des territoires :

> **Le Master « Design – parcours Design transdisciplinaire, cultures et territoires »** [19] de l'Université Toulouse Jean Jaurès propose une approche analytique et créative des environnements humains. Il s'appuie sur les sciences humaines, l'esthétique, les technologies et les enjeux politiques et économiques pour explorer le rôle du design dans le développement des territoires. « En résonance avec notre société contemporaine, ce master met

19. https://www.univ-tlse2.fr/accueil/formation-insertion/master-design-transdisciplinaire

en avant le rôle croissant du design dans la cohésion sociale et culturelle des territoires, ainsi que dans leur développement économique. Il forme des designers capables d'interroger la société, ses imaginaires et ses modes de gouvernance. »

> **La mention « Design et Territoires »** [20] de l'École Supérieure d'Art et de Design TALM (Tours, Angers, Le Mans) adopte une pédagogie centrée sur la conduite de projets appliqués. Pendant deux ans, les étudiants collaborent avec des organismes d'intérêt général sur des missions variées : réorganisation d'un centre d'accueil, observation d'une forêt d'exception, développement de la mobilité douce en milieu rural, etc.

20. *https://esad-talm.fr/fr/les-etudes/l-option-design/design-et-territoires*

Pour la rentrée 2024, l'école des arts décoratifs de Paris a lancé son programme **« Post-masters Design des territoires »** [21], maillant six typologies de milieux et dédié au développement des territoires par le design :

21. *https://www.ensad.fr/fr/design-des-territoires*

« Le programme propose une approche par les milieux, en distinguant six types de territoires, représentant des cadres de vie variés, tous concernés par des problématiques spécifiques que le design peut aider à résoudre : Les milieux littoraux en Bretagne, les milieux insulaires à la Réunion, les milieux montagneux dans le Massif Central, les milieux ruraux dans le Périgord, les milieux forestiers dans les Vosges du nord, les milieux urbains en métropole parisienne. »

L'émergence de ces formations spécialisées témoigne de la structuration progressive du design dans les politiques publiques et les dynamiques territoriales. En intégrant des approches transdisciplinaires, ces masters et post-masters permettent de former une nouvelle génération de designers, capables d'intervenir dans la transformation des services publics, la gestion des territoires et l'innovation sociale.

L'apparition des associations pour les designers publics

L'intégration des designers au sein des ministères, des régions et des collectivités territoriales marque une évolution significative du rôle du design dans l'action publique. À ce titre, un mouvement d'organisation collective s'est développé afin de structurer cette profession émergente et de favoriser les échanges entre designers exerçant dans différentes sphères de l'administration.

Selon la Direction interministérielle du numérique (Dinum), « tous les ministères auront prochainement un responsable du design au sein de leur Direction du numérique »[22] ce qui témoigne d'une reconnaissance institutionnelle croissante de ces compétences.

22. *https://design.numerique.gouv.fr/articles/2023-10-18-paroles-de-responsables-du-design/*

Les designers intégrés aux collectivités et aux administrations publiques se sont rassemblés au sein de trois associations majeures, chacune correspondant à un périmètre spécifique de l'action publique.
Tout d'abord, fondée en 2020, l'association **Dessein Public**, regroupe les designers exerçant leur métier au sein des collectivités territoriales

(communes, départements, régions). Ce réseau a pour vocation de mettre en relation les designers intégrés afin qu'ils puissent échanger sur leurs pratiques et faciliter une collaboration enrichissante.

Ensuite, l'association **Designers Publics** constitue le réseau des designers de la Fonction publique d'État, couvrant les ministères et leurs administrations ainsi que les établissements publics administratifs nationaux. Cette association a été créée dans le but de fédérer les designers et de maximiser l'impact et la diffusion de la culture du design au sein des administrations publiques.

Enfin, le **Réseau du Design Hospitalier** rassemble des designers intégrés au sein de l'hôpital public, contribuant au développement, à la diffusion et à la valorisation de la pratique du design dans les établissements de santé.

En avril 2024 puis le 28 mars 2025, ces trois associations de designers de la fonction publique se sont réunies pour échanger leurs perspectives et expériences, capitaliser sur leurs connaissances et renforcer les liens entre leurs administrations respectives (figure 2). Cette rencontre a également permis d'ouvrir une réflexion plus large sur la place du design dans la fonction publique, en explorant les opportunités et les défis liés à son intégration dans les processus administratifs et les politiques publiques.

L'apparition de ces associations illustre une institutionnalisation progressive du design dans l'action publique. En structurant des réseaux professionnels dédiés, ces collectifs contribuent à consolider le rôle des designers publics et à favoriser leur reconnaissance.



→

Figure 2.
Capture écran de la page Linked In de l'association Dessein Public

La « fabrique du territoire », entre bricolage citoyen et initiatives nationales

Dans les discours professionnels, à l'intersection des discours du design et du conseil, l'expression « fabrique des territoires » émerge pour qualifier une participation collective à la conception du territoire.
À l'image de la « fabrique de la ville » [23], qui considère la production urbaine comme un processus de création, ou de la « fabrique des transitions » [24], issue des expérimentations de territoires pionniers et structurée comme une communauté d'échange et d'accompagnement, la « fabrique des territoires » revendique à son tour une manière spécifique de faire.

23. https://unefabriquedelaville.fr/societe/notre-demarche/

24. https://fabriquedestransitions.net/

Ce déplacement vers le « faire » ouvre la question suivante : peut-on réellement « fabriquer » un territoire, comme on assemblerait les pièces d'un puzzle géant ? Cette idée rappelle les principes du Do It Yourself (DIY) développés dans les expérimentations de la 27e Région (2015), où l'innovation est perçue comme un processus ouvert et évolutif. Elle rejoint l'approche proposée par Thou et Vincent (2018), qui décrivent l'innovation sociale et territoriale comme un processus collectif, contextualisé et en adaptation constante.

Sur un autre plan, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) a initié un programme concret : « Fabrique de territoire » [25]. Ce dispositif national vise à soutenir et structurer le développement des tiers-lieux sur l'ensemble du territoire. Il a pour objectif d'accompagner leur émergence et leur consolidation en renforçant leur rôle comme espaces de collaboration et d'innovation. Ainsi, les « fabriques de territoire » représentent une politique publique destinée à appuyer des initiatives locales dans une logique de cohésion territoriale.

25. https://francetierslieux.fr/programme/fabrique-de-territoire/

Dans la littérature, la notion de « fabrique » est fréquemment associée aux dynamiques de transformation urbaine. Besson (2017) utilise le terme « fabrique des villes contemporaines » pour désigner les processus et dynamiques qui façonnent l'urbanisme actuel, en intégrant les innovations technologiques, les nouvelles formes de collaboration et d'implication des citoyens. L'auteur élargit le concept au-delà de la seule construction physique de la ville pour englober la manière dont elle est pensée, organisée et vécue à travers des infrastructures immatérielles (données numériques, services connectés, médiation citoyenne) et matérielles (espaces publics, réhabilitation de bâtiments, Fablabs, Living Labs). Cette approche met en avant la coproduction urbaine, impliquant citoyens et acteurs locaux dans la définition et la transformation de leur environnement. Khainnar (2019) adopte une vision similaire, soulignant que la ville n'est pas un produit fini, mais un processus évolutif, façonné par une pluralité d'acteurs (habitants, élus, designers, associations…). Selon lui, il ne s'agit pas uniquement de concevoir et de construire physiquement la ville, mais aussi de réinventer ses modes de gouvernance et d'organisation impliquant une

multitude d'acteurs (habitants, élus, techniciens, designers, associations, etc.).
Pihel et Journé (2016) définissent la « fabrique du territoire » comme un processus de construction et d'évolution, structuré par les interactions entre acteurs (publics, privés, citoyens) et par les dispositifs de régulation. Ils précisent que cette dynamique repose sur des frontières mouvantes, sans cesse contestées et redéfinies, et combine à la fois la mémoire collective (un territoire est façonné par son passé) et la projection vers l'avenir (stratégie des acteurs).
Ainsi, la « fabrique des territoires », en lien avec celle de la ville, apparaît comme un espace d'interaction où se croisent dynamiques locales et orientations institutionnelles. Elle ne se réduit pas à une production matérielle mais traduit un processus hybride de construction, d'organisation et de gouvernance.

Dans ce cadre, certaines approches critiques issues du design interrogent la place du pouvoir, des usages et des bénéficiaires de ces transformations. Le design engagé dans la participation, en particulier, se positionne comme une réponse aux limites des politiques publiques en revendiquant des méthodes plus inclusives et expérimentales.
Ces pratiques conduisent à interroger leurs effets sur la conception des territoires.

Des discours engagés, mais quelle réalité sur le terrain ?

Au fil de nos lectures, nous avons rencontré de nombreux textes à forte portée militante. Des manifestes, souvent plus prescriptifs qu'analytiques, qui témoignent de l'engagement croissant d'une partie du monde du design. Ces discours appellent à repenser la pratique du design en lien avec des approches sociales, localisées et participatives, et dessinent les contours d'un design se positionnant en rupture avec les logiques commerciales dominantes.

Engagé pour un design social et responsable

Les discours en faveur d'un design plus responsable et socialement engagé se multiplient. Parmi les textes emblématiques figure *Design for the Real World* de Victor Papanek (2021/1971). Véritable manifeste, cet ouvrage est largement reconnu comme un texte fondateur du design social et écologique[26]. Papanek appelle les designers à s'éloigner des logiques purement commerciales et industrielles pour se consacrer aux problématiques humaines, sociales et environnementales.

26. 5740 citations selon google scholar le 20.03.2025

Dans cette perspective, il critique la conception traditionnelle du design, qu'il juge complice d'une société de consommation déconnectée des besoins essentiels des populations. Pour lui, « le but du design est de transformer l'environnement et les outils de l'homme et, par extension, l'homme lui-même » (Papanek, 2021/1971, p. 63). Dans sa démarche, Papanek

insiste sur le devoir du designer de se demander si sa création « contribue ou non au bien-être social » (2021/1971, p. 94). Il défend un design capable de reformuler les problèmes à partir de la réalité sociale et écologique. Une réalité qu'il ne définit pas toujours précisément, laissant place à des interprétations multiples. Malgré la puissance de ses arguments, son ouvrage reste avant tout un appel à la conscience éthique des designers.

Ces réflexions trouvent un écho dans les débats contemporains. *Le Manifeste pour le renouveau social et critique du design* (2015), signé par Gauthier, Proulx et Vial, confirme cette orientation critique en affirmant que les enjeux du design sont fondamentalement sociaux :

« La réflexion authentique en design s'intéresse avant tout aux relations entre les humains et leurs divers environnements, aux modalités du vivre-ensemble, à l'expression des cultures contemporaines et aux conceptions du bien commun. »

Autrement dit, il s'agit de penser les conditions du vivre-ensemble, les relations entre les humains et leurs environnements, l'expression des cultures contemporaines et les formes du bien commun.

Cette approche recentre le design sur les usages, les contextes et les dynamiques sociales, au-delà des simples objets ou interfaces. Mais là encore, une tension demeure entre les intentions affichées et la réalité des pratiques sur le terrain : comment intégrer ces ambitions dans des projets concrets ? Comment concilier idéaux éthiques et contraintes économiques, politiques ou institutionnelles ?

Ces orientations en faveur d'un design social et écologique trouvent un prolongement dans des approches qui insistent sur l'importance du contexte et des ancrages territoriaux.

Engagé pour un design localisé et contextualisé

Ezio Manzini, dans *Design, When Everybody Designs : An Introduction to Social Innovation* (2015b), insiste sur le fait que le design pour l'innovation sociale repose avant tout sur les écosystèmes locaux et sur des solutions adaptées aux contextes spécifiques. Pour Manzini, un lieu est un espace chargé de sens (p. 189), c'est-à-dire un espace qui prend de la signification pour quelqu'un, un espace qui devient le support d'une communauté en devenir. Il souligne que la reconnaissance de la valeur des lieux par les habitants va de pair avec l'émergence d'une conception du bien-être, qu'il qualifie de durable. Le contexte local contribue ainsi directement à la qualité de vie. Et c'est précisément la quête de ce bien-être durable qui constitue, selon lui, le principal moteur de la dynamique de création des lieux (« *place-making* »).

Dans *Le Projet Local*, Alberto Magnaghi (2003) défend également une approche territoriale et contextualisée. Les projets, selon lui, émergent des

ressources, des besoins et des savoirs ancrés localement. Contre la logique de déterritorialisation qui uniformise les modes de vie et dégrade la qualité de l'environnement, il propose une approche territorialiste (p. 35) fondée sur le développement local auto-soutenable. Celui-ci repose sur l'implication citoyenne, la valorisation du patrimoine territorial et la construction de règles d'auto-gouvernement orientées vers l'intérêt commun. Magnaghi conçoit ainsi le territoire comme un bien commun vivant dont la soutenabilité se déploie sur plusieurs plans : politique, économique, environnemental, social et territorial.
Le projet local constitue ainsi un projet politique, dans la mesure où il participe à une redéfinition de la citoyenneté à travers l'implication directe des habitants dans la production et la gestion de leur territoire, tout en reconnaissant aux municipalités un rôle central dans la mise en place de nouvelles formes de gouvernance démocratique (p. 54).

Dans cette perspective, la diversité des identités locales n'est plus un frein mais une ressource pour construire un monde pluriel et durable. Cela invite à repenser les rapports entre le global et le local, l'innovation et la tradition, le designer et la communauté, et ouvre la voie à un design situé et participatif, attentif aux dynamiques sociales, culturelles et écologiques d'un territoire. L'attention portée aux territoires et aux lieux est souvent associée à une réflexion sur la place des habitants dans les décisions qui les concernent.

Engagé pour un design participatif et démocratique

Comme nous l'avons vu précédemment, la « fabrique » des territoires repose sur une conception participative et encourage l'implication des citoyens. Pourtant, malgré l'adoption en France, en 2003, d'une loi sur la « démocratie participative », de nombreux espaces de participation restent largement délaissés (Zask, 2011, p. 7).

Mazeaud et Nonjon (2018) retracent l'évolution de la participation citoyenne en France, depuis son émergence dans les luttes urbaines des années 1960 jusqu'à son institutionnalisation dans les années 1990-2000. Les auteures montrent comment, à l'origine, la participation est intimement liée à des conflits concrets : mobilisations dans les quartiers populaires face aux démolitions, luttes rurales contre des projets d'aménagement, défense des droits des usagers face aux grands services publics. Dans ce contexte, la participation apparaît comme une revendication démocratique, associée à une critique de la bureaucratie et à un rapprochement avec la figure du consommateur-citoyen.
Progressivement, cette cause est reprise par les élus et intégrée dans l'action publique. En 1977, les élus de gauche érigent la participation des habitants en « figure principale du changement » (Mazeaud et Nonjon, p. 50, 2018). Dans les années 1980, ce droit s'est affirmé dans l'aménagement urbain, d'abord dans les quartiers d'habitat social puis plus largement « aux opérations d'aménagement ayant un impact sur leur cadre de vie »

(ibid., p. 55) jusqu'à devenir un instrument des politiques publiques à travers son institutionnalisation.
A partir des années 1990, la multiplication des dispositifs (débats publics, concertations, conseils de quartier) aboutit à une véritable « offre participative », renforcée par la loi sur la démocratie locale de 1992 et par l'essor du numérique. Au XXIe siècle, la participation devient une filière professionnelle à part entière, avec ses agents, ses consultants, ses guides méthodologiques et ses formations spécialisées (ibid., p. 85).
Cette institutionnalisation nourrit cependant des critiques. Pour les auteures, les habitants « se sont laissés endormir » (p. 93) par le pouvoir local, au détriment des quartiers populaires. De son côté, Zask (2011, p. 8) dénonce une participation réduite à une simple validation symbolique, tandis que Blondiaux (2008, cité par Mazeaud et Nonjon, 2018, p. 107) souligne les tensions structurelles d'une démocratie confrontée à des sociétés « de plus en plus complexes, divisées, réflexives, indociles et défiantes. » Autrement dit, la participation se situe à l'intersection d'une promesse d'inclusion démocratique et du risque d'instrumentalisation.

Ces débats trouvent un écho dans le champ du design participatif. Né en Scandinavie dans les années 1970, notamment à travers le Collective Resource Approach (Ehn, 1988 ; Kraft et Bransler, 1994), il s'agissait alors de démocratiser la conception des technologies en associant les travailleurs, via leurs syndicats, à la définition des outils de leur activité. Le design participatif est donc, dès son origine, un projet engagé et politique, fondé sur l'idée que la conception ne peut être le monopole des experts mais doit inclure ceux qui vivent les conséquences des choix techniques et organisationnels.

En somme, ces trois registres de discours — social et responsable, localisé et contextualisé, participatif et démocratique — témoignent d'une volonté partagée de faire du design un levier de transformation sociale et politique. Tous insistent sur la nécessité de rompre avec les logiques commerciales dominantes pour inscrire la conception dans des dynamiques éthiques, territoriales et démocratiques. Mais ces discours demeurent largement prescriptifs : ils définissent des idéaux, plus qu'ils ne décrivent des pratiques effectives.

C'est précisément cette tension qui nous intéresse. Qu'advient-il de ces ambitions lorsqu'elles rencontrent les réalités des collectivités territoriales, leurs contraintes institutionnelles, économiques et politiques ? Quels rôles jouent les designers lorsqu'ils sont appelés à « recueillir les besoins des usagers » et à « faire participer les habitants » ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'interroger ces designers revendiquant une approche ancrée dans et pour les territoires, afin de mieux comprendre les dynamiques concrètes à l'œuvre sur le terrain.

ENQUÊTE PRÉALABLE

Comprendre les pratiques des designers engagés dans l'action territoriale

Le design occupe une place de plus en plus importante dans les discours sur l'action publique et les territoires. Revues spécialisées, événements professionnels, dispositifs institutionnels et formations académiques relaient l'image d'un design mobilisé partout et par une pluralité d'acteurs. Or, derrière cette apparente évidence se pose une question centrale : quelles sont les réalités des pratiques derrière ces discours ? Comment les designers définissent-ils leur rôle lorsqu'ils travaillent avec et pour les territoires ?

Afin de confronter nos premières intuitions issues du terrain et de situer notre expérience dans un paysage plus large, nous avons mené, dès le début de notre travail doctoral, une enquête exploratoire nationale auprès de vingt-et-un designers revendiquant un rapport explicite au territoire. Cette enquête vise à identifier des régularités, des tensions et des écarts dans les manières de faire et de se dire du design territorial. Elle permet d'évaluer dans quelle mesure les enjeux observés localement — entre injonction à l'innovation, contraintes institutionnelles et quête de sens collectif — se retrouvent dans d'autres contextes de pratique.

Après avoir précisé la démarche méthodologique (sélection des répondants, conduite et analyse des entretiens), ce chapitre présente les principaux résultats issus de cette enquête. Ceux-ci éclairent les tensions constitutives de la pratique (flou disciplinaire, instabilité des contextes d'intervention, pluralité des savoirs mobilisés) ainsi que les dynamiques de structuration collective qui émergent face à ces incertitudes. L'analyse met ainsi en évidence les conditions de professionnalisation progressive du « design des territoires » et ouvre sur de nouvelles pistes d'investigation.

Méthodologie de l'enquête auprès des designers en France

Notre étude empirique (Wobbrock, 2012) a été menée d'avril 2022 à janvier 2024, auprès de professionnels engagés dans une démarche de design pour les territoires, mobilisant les moyens méthodologiques et créatifs

du design. Ces designers ont en commun d'avoir évoqué le territoire dans leurs pratiques, que ce soit dans leurs intitulés de poste, leurs discours professionnels ou encore dans la présentation de leurs activités en ligne. Certains ont été identifiés lors d'évènements professionnels, d'autres ont été sélectionnés par une recherche Google et Lilo ou via le réseau social Linked In avec les mots clés «design» et «territoire». Enfin, l'échantillon a été complété grâce à l'annuaire de l'association Dessein Public[27], association qui rassemble des designers exerçant au sein de collectivités territoriales, permettant ainsi d'inclure des professionnels intégrés et non pas exclusivement en agence.

27. https://www.linkedin.com/company/dessein-public/

Au total, vingt-et-un entretiens semi-directifs (Beaud & Weber, 2010 ; Boutin, 2018) ont été conduits : quatorze auprès de designers dits externes intervenant comme consultants (en tant qu'indépendants ou salariés dans des agences) et par le biais de réponses à des appels d'offres ; et sept auprès de designers dits intégrés, occupant des postes au sein de collectivités territoriales (métropole, département, région). Deux situations particulières méritent d'être mentionnées : une répondante, bien qu'en poste dans une collectivité, participe parallèlement à un collectif d'indépendants, tandis qu'une autre venait de quitter son poste en collectivité pour exercer comme designer externe. Il convient de noter que, si les designers indépendants ou en agence peuvent intervenir sur l'ensemble du territoire national, les designers intégrés disposent, quant à eux, d'un périmètre d'action limité à celui de la collectivité qui les emploie (figure 3).

Dans cette figure, l'expression « territoires concernés » renvoie aux Formes d'Innovation publique par le design (Weller & Pallez, 2017). Elle désigne la manière dont la pratique du design territorial s'inscrit dans une problématisation donnée, c'est-à-dire l'objet ou l'espace sur lequel le designer est amené à intervenir.

En termes de profils, dix-huit des vingt-et-un répondants sont diplômés en design, deux sont autodidactes issus des métiers du conseil ou de l'architecture, et deux sont chercheurs en design. La répartition par genre fait apparaître onze femmes et dix hommes. D'un point de vue géographique, huit personnes résident en Île-de-France, cinq en Bretagne, trois en Provence-Alpes-Côte d'Azur, une en Bourgogne –Franche-Comté, une en Pays de la Loire, une en Centre –Val de Loire, une dans le Grand Est et une en Nouvelle-Aquitaine (figure 3).

Nous avons contacté les répondants par mail en leur précisant les objectifs de la recherche, les raisons de leur sélection, les modalités d'enregistrement des entretiens, ainsi que les procédures d'analyse et d'anonymisation des données. Un rendez-vous d'une heure a ensuite été fixé via une plateforme de visioconférence ; les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes.

Ces matériaux ont fait l'objet d'une première analyse thématique selon une

→

Figure 3.
Caractéristiques des designers enquêtés

ID*	Date de l'entretien	Statut	Région d'habitation	«Territoires» concernés**	Échelle d'intervention	Lieux d'intervention
A	07.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↑ Commune Département Région ↓ National	
B	03.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement	↑ Commune ↓ Région	
C	03.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↑ Commune Département Région ↓ National	
D	06.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↑ Commune Département Région ↓ National	
E	03.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↑ Commune Département Région ↓ National	
F	05.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↑ Commune ↓ Région	
G	12.2022	Indépendant collectif		Espace Organisation Indéterminé	↑ Commune ↓ Région	
H	11.2022	Indépendant collectif		Espace Équipement Organisation Indéterminé	↕ National	
I	01.2023	Indépendant collectif		Espace Organisation Indéterminé	↑ Commune Département Région ↓ National	
J	11.2022	Agence		Espace Équipement	↕ National	
K	07.2022	Agence		Équipement Organisation Indéterminé	↕ National	
L	08.2022	Agence		Espace Équipement Organisation	↑ Commune Département ↓ Région	
M	03.2023	Agence		Organisation Indéterminé	↑ Commune Département ↓ Région	
N	01.2024	Agence		Équipement Organisation	↕ Département	
O	06.2022	Intégré		Espace Équipement Organisation	↑ Commune ↓ Région	
P	07.2022	Intégré		Équipement Organisation	↕ Commune	
Q	08.2022	Intégré		Espace Équipement Organisation	↕ Région	
R	06.2022	Intégré		Équipement Organisation	↕ Département	
S	01.2024	Intégré		Espace Équipement Organisation	↑ Commune ↓ Région	
T	07.2023	Intégré Indépendant		Équipement Organisation Indéterminé	↕ Département	
U	10.2023	Intégré Indépendant		Équipement Organisation	↑ Commune Département ↓ Région	

approche inductive inspirée de la théorie ancrée (Corbin & Strauss, 1990), permettant d'identifier les principaux enjeux de structuration de la profession. Les modalités détaillées de recueil et d'analyse des données (construction du guide d'entretien, posture réflexive, codage, triangulation, outils numériques) sont présentées dans le chapitre méthodologique (voir section 4.3.2.3, *p. 216)*.

Validation des enjeux de professionnalisation par l'enquête

Les premiers résultats de cette enquête exploratoire ont fait l'objet d'une publication dans la revue Sciences du Design, numéro 17 : *Le design à l'épreuve du territoire : pratiques exploratoires et métiers émergents* (Hémon et al., 2023). L'analyse des entretiens a révélé que le besoin de professionnalisation des designers intervenant dans le champ de l'action publique s'ancre dans une double indétermination : celle de leur rôle et de leurs pratiques, mais aussi celle des contextes dans lesquels ils opèrent. Le design, en tant que discipline, connaît déjà une pluralité de définitions, de méthodes et de positionnements. Ce flou s'intensifie lorsqu'il s'articule à la notion de territoire, elle-même polysémique, mouvante et porteuse d'enjeux sociaux et politiques complexes. C'est à l'intersection de ces deux incertitudes — celle du métier et celle du terrain — que les designers développent des nouvelles formes de structuration professionnelle.

Polysémie du design, une pluridisciplinarité en pratiques

La littérature souligne de longue date l'ouverture interprétative du design. Pour Buchanan (1992), il s'agit d'un champ qui ne peut être réduit à une définition unique tant il englobe des problèmes et pratiques hétérogènes. Heskett (2005) met, quant à lui, en évidence la confusion sémantique qui entoure le terme utilisé pour désigner aussi bien un processus qu'un résultat et appliqué à des domaines extrêmement variés. Cette polysémie est parfois décrite comme une richesse méthodologique, permettant au design d'explorer des « zones floues » et de s'adapter à des contextes mouvants (Sanders & Stappers, 2008). Ces derniers parlent ainsi des « nouveaux espaces du design », dans lesquels émergent des profils professionnels inédits, définis moins par les objets qu'ils produisent que par les finalités de leur action. En ce sens, la littérature met en avant une double tension : d'un côté, l'absence de contours stables qui fragilise la reconnaissance du design comme profession établie ; de l'autre, la plasticité qui en fait une ressource pour accompagner des dynamiques complexes notamment dans le champ de l'action publique.

Nos entretiens confirment que les designers interrogés font face à une absence de contours stables de leurs rôles, de leurs missions et de leurs méthodes. Bien que le terme « design » soit désormais largement intégré

dans le discours institutionnel, il demeure souvent mal compris ce qui crée une forme d'inconfort tant pour les commanditaires que pour les designers eux-mêmes. Comme l'exprime une répondante : « Pour avoir passé certains entretiens, en fait, les recruteurs ne savent pas du tout qui on est et ce qu'on fait » (O).

Cette imprécision se retrouve dans les projets étudiés. Les designers sont régulièrement confrontés à des demandes vagues, marquées par l'incertitude des interlocuteurs institutionnels. « Les commanditaires auraient besoin qu'on les rassure » (O). Ces derniers peinent à formuler des attentes précises et comptent souvent sur les designers pour définir eux-mêmes les contours de leur mission : « Le politique a l'intuition qu'il y a quelque chose à faire » mais ce « quelque chose reste flou » (B). Cette co-construction des objectifs et des modalités d'action, bien qu'ouverte à l'expérimentation, engendre une instabilité structurelle qui tend à réduire le design à un rôle d'animation — facilitateur d'ateliers ou vecteur de concertation — au détriment de ses dimensions de conception, de proposition ou de transformation. Comme le déplore un designer : « On nous demande de faire des ateliers pour tout et n'importe quoi » (C). Cette indétermination crée un inconfort partagé, aussi bien pour les designers, contraints de justifier en permanence leur utilité, que pour les commanditaires, en quête de clarification des apports de la démarche.

Cette situation alimente un sentiment de crise identitaire chez les professionnels. Plusieurs enquêtés rapportent une impression récurrente de devoir justifier leur présence, de convaincre de leur utilité et de démontrer en permanence la valeur ajoutée de leur intervention. Ce déficit de reconnaissance se traduit parfois par un manque de retour sur les projets, une invisibilisation des apports du design, voire l'abandon des démarches initiées, faute d'un portage politique ou institutionnel suffisant. Certains vont jusqu'à qualifier cette expérience de « traumatisante » lorsqu'ils découvrent qu'un projet est abandonné (A).

En parallèle, les pratiques observées témoignent d'une mobilisation de savoirs hétérogènes. Les professionnels puisent dans un large spectre de disciplines du design — design d'espace, de service, d'objet, graphique — mais aussi dans les sciences sociales, notamment l'ethnographie et la sociologie. Ils parlent ainsi de « design participatif » ou de « design centré utilisateur », mettant en avant des approches ancrées dans l'écoute, la participation des usagers et la médiation. Comme le formule l'un d'eux : « On doit réinterroger les notions, les termes en fonction de l'image que les participants se font d'une thématique » (P).

Ces constats rejoignent les analyses sur la fragilité des professions émergentes (Bessières, 2009), tout en soulignant un trait spécifique au design public : le flou des rôles ne se traduit pas seulement par un déficit de reconnaissance mais il ouvre aussi un espace d'expérimentation. Les pratiques observées

témoignent en effet d'une hybridation croissante des registres, les designers puisant aussi bien dans le design graphique, de service ou d'espace que dans l'ethnographie et la sociologie. La contribution des designers peut ainsi être comprise comme une pratique « en transition » : instable dans ses contours, mais inventive dans ses modalités. Le brouillage des repères favorise l'exploration du « *fuzzy front-end* » (Sanders & Stappers, 2008, c'est-à-dire la phase amont et indéterminée des projets où les designers, comme l'ont montré nos entretiens, explorent et reformulent les problèmes bien avant de produire des solutions concrètes.

En somme, l'enquête révèle que le design appliqué à l'action publique se déploie dans un espace d'indétermination, marqué à la fois par le flou des rôles et par une hybridation disciplinaire qui alimentent la fragilité identitaire des designers tout en nourrissant l'inventivité de leurs pratiques.

Le flou du territoire : un contexte en transformation

À l'incertitude propre au métier de designer s'ajoute l'instabilité des contextes dans lesquels ils interviennent. La littérature rappelle que le territoire n'est pas une entité fixe mais une construction sociale et politique, toujours en redéfinition (Debarbieux, 1999 ; Magnaghi, 2003 ; Pailliart, 2018). Dans cette perspective, Duhem et Pereira de Moura (2020) proposent de le considérer comme une ressource vivante, à la fois humaine, matérielle et symbolique, dont les contours se recomposent au gré des usages, des récits et des relations.

Nos entretiens confirment cette dimension mouvante : les designers ne s'appuient pas sur une définition stabilisée du territoire mais le décrivent à partir de leurs expériences situées. Pour certains, il s'agit avant tout d'un « mode de vie » (B) ou d'une « communauté » (E) ; pour d'autres, d'un « imaginaire » ou d'un « objet toujours en train de se définir » (C). Ces représentations multiples révèlent que le territoire est appréhendé comme un processus, plutôt que comme un cadre administratif donné.

Cette instabilité se traduit concrètement dans les projets : les designers doivent composer avec une pluralité d'échelles (du local au régional), une diversité d'acteurs (habitants, élus, techniciens) et des temporalités souvent discordantes (temps de la politique, de la conception, de la concertation). Pour maintenir une dynamique de travail malgré cette hétérogénéité, ils mobilisent des dispositifs souples — ateliers, narrations visuelles, objets intermédiaires — qui visent à structurer le dialogue et à faciliter la coopération entre parties prenantes (Thoenig & Duran, 1996).

Toutefois, si cette ouverture favorise l'expérimentation et l'invention de formes inédites d'action publique, elle constitue aussi un défi en matière de reconnaissance. L'absence de repères stables sur ce que recouvre le territoire accentue la difficulté des designers à légitimer leur contribution

et à stabiliser leur rôle dans des environnements institutionnels marqués par l'incertitude. C'est précisément à l'intersection de ces deux instabilités — celle du métier et celle du contexte — que se joue la construction progressive d'une culture professionnelle du design public.

La construction collective d'une culture professionnelle

Face à l'instabilité des rôles, à la faiblesse de la reconnaissance institutionnelle et à la pluralité des contextes d'intervention, les designers investis dans l'action publique développent des formes collectives de structuration professionnelle. En cours de constitution, ce groupe professionnel s'attèle à la définition de normes, de valeurs communes et d'un langage partagé, amorçant un processus de professionnalisation progressive (Bessières, 2017 ; Hémon et al., 2023). Cette structuration se traduit concrètement par la création d'espaces collectifs, portés aussi bien par des designers intégrés aux collectivités que par des indépendants.

Pour rompre l'isolement et consolider leur position, certains initient des dynamiques associatives, à l'image de l'association Dessein Public, qui vise à créer des espaces de dialogue et d'apprentissage entre pairs. Comme l'exprime une répondante : « L'association est un lieu de partage et d'apprentissage » (R). Un autre ajoute : « Ça permet de ne pas être seul face à des situations nouvelles » (Q).Ces dispositifs de mise en réseau, de mutualisation des expériences et d'apprentissage collectif contribuent à renforcer une identité professionnelle encore émergente.
Du côté des designers indépendants, le besoin de reconnaissance et d'échanges se manifeste également par la constitution de collectifs et la participation à des événements (conférences, ateliers, séminaires) favorisant la confrontation des pratiques. Ces regroupements promeuvent une vision du design ancrée dans les contextes d'usage, attachée à des valeurs telles que le design situé, participatif ou frugal, en rupture avec les logiques de consommation de masse.

Cette orientation s'accompagne d'une revendication forte de responsabilité éthique et politique à l'égard des habitants et des territoires d'intervention. Elle s'exprime notamment dans l'attention portée à l'impact économique et symbolique des actions menées. Le design frugal est ainsi présenté comme une réponse au souci de bonne gestion des fonds publics, comme le résume un enquêté : « On ne doit pas gaspiller l'argent public » (C). Certains évoquent également la formalisation de dispositifs contractuels, telle qu'une « charte de co-responsabilité », visant à engager l'ensemble des parties prenantes — y compris les commanditaires — dans une démarche fondée sur la transparence et la coopération.

Même lorsqu'ils sont extérieurs à l'institution, ces professionnels revendiquent un statut de membre à part entière des équipes projet. Comme le dit une designer : « Je dis nous », ou encore « on est ensemble dans

le projet » (D). Un autre précise : « Je ne me considère pas comme prestataire » (C). Ces formules traduisent l'importance accordée à la co-construction et au positionnement collectif, au-delà des statuts formels.
Ces initiatives participent à la construction d'une véritable culture professionnelle du design public. Comme le remarque Michlewski (2008), de telles cultures sont fondamentales dans la structuration des professions. Il identifie une « design attitude », faite d'ouverture, d'exploration et de réconciliation de dimensions multiples, qui irrigue les pratiques. Ici, cette attitude, façonnée par les designers eux-mêmes, se reconfigure au croisement de pratiques pluridisciplinaires, de valeurs éthiques et de logiques d'action publique.

Dans ce processus, les designers expriment également une quête d'identité professionnelle. L'anxiété identitaire est nourrie par la diversité des interlocuteurs, la variabilité des contextes d'intervention et l'absence de référentiel unique. Ils doivent composer avec des cultures de projet hétérogènes, des temporalités institutionnelles souvent rigides et des attentes peu explicites. Ce besoin de légitimation traverse l'ensemble des entretiens et se traduit par des efforts constants de clarification du rôle du designer, de pédagogie auprès des commanditaires et de positionnement stratégique dans les projets.
Plusieurs soulignent ainsi l'importance d'un travail patient d'acculturation : « On est aussi là pour faire comprendre ce qu'est le design » (E) ; « C'est beaucoup de pédagogie au quotidien » (B) ; « Il faut acculturer les agents, sinon ça ne prend pas » (M). Comme le résume un autre : « J'ai passé plus de temps à expliquer la démarche qu'à faire du design » (C).

Cet effort de définition est aussi lié aux dimensions pluridisciplinaires que nous avons déjà soulignées. Comme le note Manzini, les modèles organisationnels de l'innovation sociale brouillent les distinctions classiques : entre le local et le global, entre producteur et consommateur, entre désir et besoin. Dans ces configurations, « les rôles de producteur et d'usager tendent à se chevaucher » et, plus largement, « ces polarités se brouillent » (Manzini, 2015b, p. 12-13). Pour les designers, cela implique de travailler dans des configurations où les frontières traditionnelles entre acteurs s'estompent. L'usager n'est plus uniquement destinataire mais devient également producteur, contributeur ou co-concepteur.

En somme, cette enquête exploratoire met en évidence que les designers investis dans l'action publique évoluent dans un espace de forte indétermination : incertitude sur leurs rôles et de leurs pratiques, mais aussi instabilité des contextes territoriaux dans lesquels ils interviennent.
Les designers sont ainsi contraints d'articuler une double compétence : d'un côté, une spécialisation dans leur domaine d'expertise (design graphique, d'espace, de service, etc.) ; de l'autre, une connaissance fine des dynamiques de l'action publique, de ses rouages institutionnels et de ses contraintes opérationnelles. Cette capacité à naviguer entre des échelles

différentes — du global au local, de la stratégie à l'opérationnel — constitue une ressource essentielle. Elle renforce la légitimité de leur contribution et leur permet de jouer un rôle singulier dans les dynamiques territoriales contemporaines.

Nos résultats montrent que cette tension ne conduit pas à une paralysie mais à la recherche de formes de structuration professionnelle inédites. Les dynamiques associatives, les collectifs de praticiens et les chartes de co-responsabilité traduisent l'amorce d'une culture professionnelle du design public, façonnée autour de valeurs de coopération, de frugalité et de responsabilité envers les territoires et leurs habitants.
Ainsi, la professionnalisation du « design des territoires » se jouent moins dans la consolidation de frontières disciplinaires que dans la capacité des designers à inscrire leur action dans des environnements mouvants et des dynamiques collectives.

L'ÉMERGENCE D'AXES D'ANALYSE

De l'enquête exploratoire à la structuration de la recherche

À l'issue de cette première enquête exploratoire, trois constats principaux se dégagent : la fragilité identitaire des designers, la nature mouvante et relationnelle des contextes territoriaux et l'émergence de formes collectives de structuration professionnelle. Pris ensemble, ces résultats soulignent que les enjeux de professionnalisation du design public ne peuvent être compris qu'en analysant plus finement les dynamiques d'acteurs qui traversent les projets.

Cette phase exploratoire, marquée par l'identification des tensions professionnelles, des incertitudes épistémiques et des dynamiques collectives, nous conduit à reformuler notre question de recherche. Si l'interrogation initiale portait sur les rôles du design et des designers dans la fabrique du territoire, les données recueillies invitent désormais à interroger plus précisément les modalités d'implication des différents acteurs dans les projets de design ainsi que les formes d'organisation du travail collaboratif au sein de contextes territoriaux complexes.
Nos entretiens révèlent en effet que les projets mobilisent une grande diversité d'acteurs — habitants, agents publics, élus, experts, designers internes ou externes— porteurs de logiques, de langages et de cultures professionnelles hétérogènes.

Cette hétérogénéité soulève plusieurs interrogations :
- Quels rôles les citoyens jouent-ils dans les projets de design territorial ? À quels moments du processus sont-ils mobilisés, selon quelles modalités, et avec quels effets sur la conception des dispositifs ?
- Quels critères président au recrutement ou à l'implication des acteurs dans les démarches participatives ? Quels enjeux ces choix soulèvent-ils, et comment reconfigurent-ils la représentativité des participants, la légitimité des démarches et la portée de leur pouvoir d'agir ?
- Comment s'opère la coordination entre ces acteurs aux statuts variés ? Quelles sont les conditions d'émergence d'une synergie, voire d'un alignement des intentions dans les processus de co-conception ?
- Quel rôle spécifique les designers jouent-ils dans cette dynamique collective ? Sont-ils médiateurs, facilitateurs, auteurs, stratèges, — ou endossent-ils successivement plusieurs de ces postures selon les phases du projet ?

Ces nouvelles interrogations nous conduisent à investiguer plus finement les logiques de participation, les processus de composition des collectifs de projet et les formes de coopération mises en œuvre dans les démarches de design public. A partir d'études de cas approfondies, nous chercherons à comprendre comment les designers contribuent à construire des espaces de dialogue et de décision dans des environnements sociaux et institutionnels marqués par l'hétérogénéité des intérêts et des temporalités.

Organisation des chapitres de la thèse

Ainsi, notre thèse est organisée en trois parties.

Nous consacrons la première partie à une revue de littérature, centrée sur le co-design ou design collaboratif. L'objectif est d'approfondir la dimension participative du design et d'en interroger les implications.

Le premier chapitre présente notre compréhension du co-design dans une perspective générale. Il s'agit de le positionner à travers sa dimension participative et d'en explorer les multiples champs d'application. Ce chapitre met également en lumière l'évolution du rôle du designer professionnel, désormais mobilisé comme développeur, connecteur, facilitateur, concepteur et médiateur. Ce glissement progressif vers le design des processus et de leurs outils nous conduit à nous intéresser à la notion de dispositif, en analysant les fonctions et interactions des acteurs humains et non humains qui y prennent part.

Le deuxième chapitre interroge spécifiquement la participation dans le cadre du co-design appliqué aux territoires. Nous questionnons la place du design territorial au sein du champ plus large du co-design : constitue-t-il un sous-ensemble, ou fait-il appel à d'autres concepts et référentiels ? Cette revue permet de clarifier les terminologies en usage dans le domaine du design de territoire, de mettre en évidence leurs convergences et leurs spécificités et de mieux comprendre les enjeux que pose le co-design dans ces contextes territorialisés.

Dans la deuxième partie, nous situons notre recherche et explicitons notre démarche.

Le troisième chapitre présente les terrains étudiés. Il s'agit d'observer et d'analyser des situations variées de co-design afin de mieux comprendre la manière dont les designers interviennent dans ces projets, en amont, pendant, et en aval des ateliers. Le choix des cas repose sur une démarche qualitative visant à garantir une diversité de contextes, d'échelles et de types d'acteurs, dans le but de mieux appréhender la pratique professionnelle du design de territoire dans sa globalité. Les projets sélectionnés per-

mettent ainsi d'explorer différentes thématiques, postures et modalités d'intervention.

Le quatrième chapitre est consacré à la construction de notre posture de recherche, pensée en adéquation avec les spécificités du design. Nous avons adopté une posture immersive et réflexive, fondée sur l'écoute active du terrain et l'adaptation aux contextes locaux. La double position de chercheur et de designer a soulevé des enjeux méthodologiques importants nous conduisant à hybrider nos outils pour dépasser une lecture purement opérationnelle. Le recours à un dispositif de recherche-action nous a permis d'articuler expérimentation et analyse critique, tout en intégrant pleinement la posture du designer dans la production de savoirs.

Le cinquième chapitre constitue un chapitre pivot. Il propose une reformulation de notre question de recherche à partir des résultats exploratoires et des choix méthodologiques précédemment présentés. Trois hypothèses structurantes y sont formulées : le territoire comme actant et ressource relationnelle ; les valeurs comme principes organisateurs des démarches ; la communauté comme horizon d'action collective. Ces hypothèses servent de grilles de lecture pour la suite de l'analyse et organisent la troisième partie de la thèse.

Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de nos enquêtes, leurs analyses et les pistes de discussion.

Le sixième chapitre porte sur la manière dont le territoire est mobilisé en pratique par les designers, en lien avec les démarches participatives. Il analyse la relation entre participation et territoire. Loin de considérer le territoire comme un simple cadre administratif ou géographique, il met en lumière son caractère plastique et relationnel : une ressource vivante faite de pratiques, de récits et d'interactions. L'analyse montre que la participation ne peut être pensée indépendamment de cette fabrique territoriale.

Le septième chapitre se concentre sur le rôle des valeurs dans les démarches de co-design. Les valeurs ne sont pas appréhendées comme des repères consensuels mais comme des ressources dynamiques, parfois conflictuelles, qui orientent les choix de conception et structurent les processus collectifs. Ce chapitre interroge la participation dans sa dimension axiologique et la manière dont les designers contribuent à rendre visibles, confronter et articuler ces valeurs.

Le huitième chapitre explore l'émergence de collectifs d'action dans les projets de design territorial. À partir de deux études de cas, il examine les conditions dans lesquelles des acteurs hétérogènes parviennent à « faire communauté », ainsi que les tensions et fragilités qui accompagnent ces processus. La participation apparaît ici comme une expérience située de cohabitation, de coordination et de gouvernance distribuée.

Enfin, **le neuvième chapitre** envisage l'enquête elle-même comme un dispositif réflexif et transformateur. À travers l'étude d'un outil de cartographie des parties prenantes, il met en évidence la manière dont l'enquête peut devenir un opérateur de médiation et d'activation du territoire. Loin de se limiter à la collecte d'informations, elle ouvre un espace de mise en débat, de qualification des relations et de co-construction des représentations collectives.

Cette troisième partie se conclut par une synthèse générale, qui met en évidence les apports de l'enquête et des études de cas, tout en ouvrant sur les perspectives théoriques et pratiques de la recherche.

PARTIE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

La dimension participative du design : fondements, évolutions et applications territoriales

51 **Chapitre 1**
Le co-design : participation,rôles du designer et dispositifs de conception

99 **Chapitre 2**
Co-design et territoires : l'émergence d'un design des territoires en France

Au cours des dernières décennies, le design a connu un déplacement majeur : d'une activité centrée sur la production d'objets, il s'est progressivement affirmé comme un cadre d'action collective capable d'aborder des situations complexes et de transformer des systèmes sociotechniques. Cette évolution, largement documentée dans les théories du projet, marque une transition déterminante vers des approches impliquant davantage les acteurs. Les travaux de Findeli et Bousbaci montrent en particulier comment l'objet a progressivement perdu son statut central au profit des processus, puis des dynamiques d'acteurs, révélant un changement profond dans la manière de concevoir et de conduire les projets de design (Findeli & Boubasci, 2005).

Dans cette perspective, la participation apparaît comme l'un des moteurs centraux du renouvellement des pratiques. Elle ne se limite plus à un simple apport d'usagers, mais devient un principe structurant qui reconfigure les rôles, les méthodes et les finalités du design. Cette dynamique est particulièrement visible dans le développement du co-design, qui propose de partager la conception avec une diversité de parties prenantes, et dans son extension à l'échelle territoriale, où les démarches participatives se combinent à des enjeux politiques, sociaux et environnementaux propres aux territoires.

Cette revue de littérature s'attache ainsi à éclairer la manière dont la participation transforme aujourd'hui les pratiques du design, à travers deux axes complémentaires. Le premier chapitre retrace l'émergence et la structuration du co-design, en analysant ses fondements, ses principes méthodologiques et les déplacements qu'il opère dans le rôle du designer. Le second chapitre inscrit ces transformations dans le champ territorial en France, en montrant comment les approches collaboratives se déploient dans l'action publique, comment elles redéfinissent les relations entre institutions, habitants et acteurs locaux, et comment elles contribuent à la construction et à la transformation des territoires.

CHAPITRE 1

Le co-design : participation, rôles du designer et dispositif de conception

52 1.1. La dimension participative du design

67 1.2. Évolutions du rôle du designer professionnel

77 1.3. Le design du co-design : concevoir des dispositifs de médiation au design

96 Conclusion. La participation au co-design

1.1 La dimension participative du design

De nombreuses organisations s'orientent aujourd'hui vers des activités de conception collaborative pour développer de nouveaux produits, services, processus ou politiques publiques, en impliquant activement les utilisateurs et les différentes parties prenantes à différents moments du projet. Comme le souligne Dubois (2015) dans sa thèse, face à l'impératif d'innover et à la nécessité de proposer des solutions durables, la créativité, l'innovation et la collaboration s'imposent comme des composantes essentielles pour les organisations.

La littérature sur la recherche en design montre que la conception collaborative a émergé dans les années 1960-1970, aux Etats-Unis comme en Europe, en réponse aux changements observés dans la société au niveau des communautés locales (mouvements sociaux en faveur de la participation citoyenne) et dans les environnements de travail (automatisation et informatisation).

En Europe, ce mouvement est alors désigné sous le terme design participatif tandis qu'aux Etats-Unis c'est l'aspect collaboratif qui prédomine, notamment avec l'émergence des technologies informatiques, et c'est le co-design[27] qui se développe.

27. La littérature scientifique emploie indifféremment codesign (notamment dans certains titres d'articles, où il fonctionne comme mot-clé) et co-design (graphie la plus usuelle dans les textes). Dans le présent travail, nous privilégions l'usage de co-design, conformément à l'emploi majoritaire dans la recherche anglophone (Forthoffer, 2023, note 461).

1.1.1 Le Design Participatif, co-design, co-création : une exploration de concepts qui se chevauchent

Les notions de design participatif, de co-design et de co-création sont couramment employées dans les recherches en design. Bien que ces termes soient souvent utilisés de manière interchangeable par les designers, il est essentiel de fournir des définitions précises afin de justifier les significations qui leur seront attribuées dans le cadre de cette recherche. En effet, comme le souligne Forthoffer (2023) dans sa thèse, « la pratique du design intègre un sens de la pratique » ainsi « faire du design » est une pratique signifiante du point de vue du designer (p. 181). Il en est de même pour « faire du co-design », « faire du Design Participatif » ou « faire de la co-création ». Nous allons essayer de préciser ce que ces pratiques[28] signifient.

28. Nous privilégions le terme pratique en suivant les analyses critiques de Jouët et Jeanneret, qui montrent les limites de la notion d'usage. Celle-ci entretient une séparation artificielle entre technique et social, alors que les processus communicationnels mêlent inseparablement échanges, manipulations sémiotiques et interprétations (Jouët, 1993 ; Jeanneret, 2007).

Parler de pratiques permet ainsi de saisir ensemble les dimensions techniques, sociales et symboliques des activités — interprétation, médiation, traduction — et constitue un outil conceptuel essentiel pour penser la conception.

1.1.1.1 **Le Design participatif : impliquer les utilisateurs à prendre part aux décisions de conception**

Dans le Routledge International Handbook of Participatory Design, Simonsen et Robertson (2012) contextualisent l'émergence du « Participatory Design » (PD) en Scandinavie dans les années 1960-1970, dans

un contexte marqué par l'essor de divers mouvements sociaux, politiques et de défense des droits civiques en Europe occidentale. Ils expliquent que l'introduction des ordinateurs dans les environnements de travail a conduit aux premiers projets de design participatif. Ces projets visaient à permettre aux utilisateurs de participer à la conception des outils numériques. L'objectif principal était d'améliorer les conditions de travail futures en rendant les technologies, outils, entreprises et institutions sociales plus adaptés aux besoins humains, répondant ainsi à une revendication croissante des travailleurs de prendre part aux décisions qui les concernaient directement.

Selon Ehn, (2009/1993) le design participatif – également parfois désigné sous le terme d'« approche scandinave » – repose sur deux valeurs fondamentales :

> La démocratie, qui affirme l'importance d'une participation légitime des utilisateurs directement concernés par le processus de conception.

> La reconnaissance des savoirs tacites des participants, en complément de leurs compétences formelles et explicites, au sein du processus de conception.

Dans ce prolongement, Kraft et Bransler (1994) qualifient plus précisément cette démarche d' « approche scandinave » ou de « Collective Resource Approach » (CRA). Ancrée dans un contexte marqué par la culture et les idéologies scandinaves, des valeurs de démocratie industrielle, de consensus et de négociation collective, l'approche CRA vise à renforcer l'autonomie et la responsabilité des travailleurs au niveau local, en réponse au besoin constant d'améliorer les technologies. Toutefois, elle se heurte aux conventions collectives et aux cadres juridiques du travail, qui tendent à encadrer, voire restreindre les initiatives des travailleurs. Cette tension ne se traduit pas seulement par un blocage, mais par une dialectique continue entre innovation technique et régulation sociale, qui exige une collaboration étroite entre employeurs et syndicats pour anticiper ou résoudre les conflits liés à l'introduction de nouvelles technologies.

Dans cette perspective, Ehn (2009/1993) insiste sur deux éléments fondamentaux de la CRA : la participation active et la prise de décision conjointe. Les travailleurs sont ainsi encouragés à prendre l'initiative, plutôt que de se limiter à réagir aux propositions de la direction. Cette participation suppose qu'ils se familiarisent avec la conception et l'utilisation des nouvelles technologies et qu'ils réfléchissent collectivement à leurs propres conditions de travail.
Cependant, la transformation des pratiques s'est avérée plus complexe que prévue. Le projet UTOPIA (1981-1986), cité en exemple dans de nombreux articles scientifiques, illustre bien ces difficultés. Cette collaboration entre le syndicat graphique suédois et des chercheurs en design participatif, visait à concevoir des outils informatiques pour l'industrie graphique capables de préserver les compétences professionnelles face à l'informatisation, tout en impliquant directement les travailleurs dans le processus de conception.

Pensé comme une coordination entre la conception d'un système informatique, la réorganisation du travail et la formation professionnelle, il a buté sur le refus de la direction d'adopter la nouvelle organisation proposée. Si la technologie a été implantée, l'organisation du travail envisagée a été abandonnée.
Cet exemple souligne l'importance d'une collaboration étroite entre utilisateurs et décideurs, non seulement lors de la conception, mais également au moment de la décision sur la mise en œuvre. D'autre part, il révèle combien les contraintes sociales et institutionnelles — dynamiques de pouvoir, gestion des ressources, régulation collective — ont été sous-estimées dans la mise en œuvre du projet.

Ces constats rejoignent ceux de Clausen et Lorentzen (1986, cités par Kraft & Bansler, 1994), qui, à partir de plusieurs études de cas au Danemark, observent que les syndicats locaux sont rarement préparés à influencer le développement et l'introduction de nouvelles technologies. Faute de ressources et de leviers d'action, leurs stratégies sont le plus souvent marquées par la résignation et un sentiment d'impuissance face aux choix technologiques imposés sur les lieux de travail.
Le Design Participatif, tel qu'illustré par l'approche scandinave, repose sur l'implication des utilisateurs dans la conception de leurs outils de travail, des technologies associées et des conditions d'usage. Or, comme le montre l'écart entre les intentions initiales et la mise en œuvre effective, cette participation ne garantit pas un pouvoir décisionnel réel. Les obstacles organisationnels, politiques et structurels peuvent neutraliser l'influence des utilisateurs.

En somme, le design participatif repose sur le principe d'une implication active des utilisateurs dans le processus de conception, leur donnant ainsi une voix dans les décisions qui concernent les outils et technologies qu'ils utiliseront. Toutefois, cette dimension démocratique demeure fragile : sa portée effective dépend de l'engagement des syndicats et des employeurs, et plus largement de la capacité des acteurs à négocier les rapports de pouvoir qui structurent la collaboration.

1.1.1.2 **Co-design et co-création : engager les parties prenantes à différentes phases de la conception**

Dans les pays nordiques, les termes design participatif et co-design sont souvent employés de manière interchangeable. Pour Mattelmäki & Visser (2011), cette proximité reflète un état d'esprit commun : une orientation vers l'expérience et la responsabilisation des parties prenantes impliquées et concernées par la conception. Sanders et Stappers (2008), rappellent que le design participatif constitue l'origine de ce qu'on l'on appelle co-design ou co-création.

Parallèlement à l'émergence du Design Participatif (PD) en Scandinavie

dans les années 1970, le design centré sur l'utilisateur (*user-centered design* ou UCD) se développe aux États-Unis. Cette approche mobilise les connaissances des utilisateurs finaux comme ressource pour la conception (Sanders, 2002 ; Abras et al., 2004). Le terme a été officiellement introduit dans les années 1980[29] pour encadrer et améliorer les méthodes de conception, notamment dans l'entreprise et le développement de produits.

29. Le terme User-centered design serait apparu dans le laboratoire de recherche de Donald Norman à l'université de Californie de San Diego et largement diffusé après la parution d'un livre intitulé : User-Centered System Design : New perspective on Human-Computer Interaction (Norman & Draper, 1986).

Pour Sanders et Stappers, (2008) bien que le design participatif et le co-design aient des origines différentes, ils sont fondamentalement similaires dans leurs pratiques. L'influence réciproque des deux approches (PD et UCD) a conduit à une fusion de leurs principes rendant leurs empreintes respectives perceptibles dans le co-design. Ils définissent ce dernier comme un acte de créativité partagée entre au moins deux personnes, permettant l'émergence d'idées et l'ouverture vers d'autres perspectives. Les auteurs estiment que les expressions « co-design » et « co-création » sont équivalentes.

D'un autre point de vue, Mattelmäki et Visser (2011), définissent le co-design comme un processus impliquant une compréhension approfondie de l'utilisateur dès les premières phases de la conception, tout en invitant les différents partenaires à explorer et interpréter collectivement les besoins et problématiques. Ils établissent une distinction avec la co-création qui se manifeste lorsque les utilisateurs endossent le rôle de designers. Selon eux, la différence réside dans la répartition des rôles : les participants ne se limitent pas à fournir des retours d'expérience, mais deviennent des contributeurs actifs, capables de se projeter dans l'usage futur du produit ou du service.

En somme, les pratiques de co-design et de co-création reposent sur deux dimensions communes : d'une part, la compréhension approfondie des besoins et des attentes des utilisateurs ; d'autre part, un moment d'exploration, d'interprétation et de créativité collectif.
Le co-design met l'accent sur l'imagination et la planification de solutions encore inexistantes, en mobilisant la créativité collective. La co-création, quant à elle, suppose une participation plus active des utilisateurs, souvent convoquée dans des contextes dépassant le seul champ du design.

Impliquer et co-responsabiliser les parties prenantes du projet

Issu de la tradition du design centré sur l'utilisateur, le co-design s'adressait exclusivement à ce dernier. Toutefois, cette approche a été progressivement élargie pour inclure l'ensemble des parties prenantes[30] d'un projet.

30. Par « parties prenantes » nous entendons l'ensemble des acteurs concernés par le projet : utilisateurs directs ou indirects, professionnels impliqués, institutions commanditaires, mais aussi dans certains cas, toute personne ou groupe potentiellement affecté par les choix opérés (Abras et al., 2004 ; Sanders & Stappers, 2008)

Dans sa thèse, Dubois (2015) retrace l'évolution de cette ouverture aux parties prenantes dans le contexte des entreprises. Il explique que, depuis la fin des années 1990, le terme « co-design », désigne surtout la collaboration entre entreprises et fournisseurs, et reste centré sur des enjeux de coopération verticale. Le choix des partenaires repose alors sur leur

capacité à collaborer et à co-concevoir (Araz & Ozkarahan, 2007). Dans ce cadre, la dimension relationnelle des partenariats apparaît essentielle, car elle permet d'instaurer des collaborations durables.

Selon Dubois (2015, p. 46) ce n'est qu'au début des années 2000 que le co-design a été reconnu comme une approche impliquant les usagers dans le processus de conception. Il dresse un état des lieux des recherches, principalement issues du domaine du design industriel, qui évoquent des rencontres planifiées pendant lesquelles des designers professionnels utilisent leurs outils pour intégrer des acteurs externes (fournisseurs, utilisateurs, distributeurs, citoyens, etc.) dans le processus de conception de nouveaux produits ou services (Sanders, 2002 ; Sanders et al., 2010 ; Steen, 2013). Ces travaux soulignent l'intérêt du co-design pour développer des offres plus adaptées grâce à la contribution des parties prenantes.

Dans cette logique, Abras et al. (2004) insistent sur l'importance de considérer non seulement l'utilisateur final, mais aussi toutes les personnes affectées par l'usage d'un produit ou d'un service. Ils identifient trois types de personnes concernées : celles qui utilisent directement le produit, celles qui l'utilisent occasionnellement ou de manière indirecte via un intermédiaire, et celles qui seront impactées par son utilisation ou qui interviennent dans la décision d'achat. Ils précisent que, bien que toutes ces typologies de parties prenantes n'aient pas nécessairement à être représentées dans l'équipe de co-design, leurs besoins et les effets du design sur elles doivent être pris en compte.

En conséquence, les équipes de co-design évoluent et intègrent, aux côtés des utilisateurs et concepteurs, l'ensemble des parties prenantes concernées par un projet. Cette évolution est confirmée par Sanders et Stappers (2008), qui envisagent un futur où la diversité de ces équipes deviendra la norme :

« Co-designing teams will be far more diverse than they are today. Future co-designing will be a close collaboration between all the stakeholders in the design development process together with a variety of professionals having hybrid design/research skills. These team players will vary across many types of culture simultaneously : disciplinary culture, company culture, ethnic culture, worldview, mindset, etc. »

En résumé, le co-design, initialement centré sur les utilisateurs, s'est élargi à l'ensemble des parties prenantes d'un projet. Cette évolution vise à mieux prendre en compte la diversité des acteurs concernés — qu'ils soient utilisateurs directs, indirects ou impactés par l'usage — afin de développer des solutions plus adaptées. À l'avenir, cette pratique devrait évoluer vers une plus grande diversité d'acteurs, favorisant une approche collaborative et interdisciplinaire, comme l'anticipent Sanders et Stappers (2008).

Structurer la co-création par les plateformes d'engagement

Dans le prolongement des recherches sur le co-design et l'implication des parties prenantes dans les processus de création, Fingerová (2021) mobilise les travaux de Ramaswamy et Ozcan (2014) pour décrire le rôle des plateformes d'engagement. Ces dernières sont présentées comme des dispositifs structurants qui permettent d'intensifier les dynamiques de co-création en organisant l'interaction entre une diversité d'acteurs (clients, employés, entreprises, usagers).

Pour Fingerová (2021), une plateforme d'engagement est « l'assemblage de personnes, de processus, d'interfaces et d'artefacts dont la structuration conjointe intensifie les états de co-création » (p. 20). Cette définition souligne que la co-création ne repose pas sur un seul outil ou lieu, mais sur un ensemble structuré d'éléments humains, techniques et organisationnels mis en interaction.

Toujours selon Ramaswamy et Ozcan (2014, cités par Fingerová, 2021), ces plateformes permettent une interconnexion entre les ressources des entreprises (savoirs, structures, outils) et celles des parties prenantes (expériences, connaissances, compétences). Cette mise en relation, selon eux, renforce la capacité collective à créer de la valeur :

> « La co-création est la création conjointe qui produit une nouvelle valeur. Les individus impliqués dans la co-création sont mis en compétences à travers les plateformes d'engagement qui sont virtualisées et issues des écosystèmes des savoir-faire des entreprises et incorporées dans les domaines d'expériences des usagers » (p. 20).

Ce paradigme repose ainsi sur l'idée que toutes les parties prenantes sont partenaires à part entière dans la création de valeur. Aucune position n'est hiérarchiquement dominante : les apports de chacun sont transformés dans un processus relationnel, dynamique et partagé — comme l'illustre la métaphore du « mélange des couleurs » proposée par les auteurs. L'entreprise (bleu) et les usagers (jaune) conservent leurs spécificités mais, une fois combinés, produisent une nouvelle couleur (vert) qui symbolise la valeur co-créée. Cette image souligne que la co-création ne se réduit pas à l'addition de contributions, mais correspond à un processus de transformation partagée où émerge une valeur inédite.

Ces principes rejoignent ceux du « co-design » fondé sur :

> une compréhension approfondie non seulement des utilisateurs, mais également de l'ensemble des parties prenantes.

> une démarche de créativité collective, visant à imaginer des solutions ou des concepts inédits.

> une collaboration active favorisant la formation d'équipes collectives.

> une valeur ajoutée générée par le processus lui-même, au-delà du seul résultat.

En somme, ces approches se distinguent fondamentalement des méthodes traditionnelles, dans lesquelles le designer est le seul concepteur ou créateur. Elles privilégient une démarche inclusive et participative, où l'ensemble des parties prenantes contribue activement à la création de valeur.

Une proposition de changement

Comme l'expliquent Sanders et Westerlund (2011), la plupart des approches qui intègrent une dimension de co-design visent à formuler des propositions de changement qui, bien que théoriques, sont conçues pour être fonctionnelles et significatives aux yeux des futurs utilisateurs et autres parties prenantes, même s'ils n'ont pas d'expérience en design. Proposer une nouvelle manière d'aborder les problèmes signifie donc intervenir dans des environnements qui ne sont pas habitués à adopter cette approche. Cette dimension doit également être prise en compte dans le processus.

Comme le souligne Lee (2008), le co-design ne relève pas seulement de l'innovation au sens classique (améliorer l'existant dans un cadre donné) mais s'inscrit dans une logique de paralogie, c'est-à-dire de permettre des changements dans la pratique du design. Dans cette perspective, cela implique de transformer les règles mêmes qui structurent la pratique du design, en inventant de nouvelles formes de collaboration entre designers et non-designers, et en ouvrant un espace où l'expertise professionnelle et l'expérience vécue peuvent se rencontrer sur un pied d'égalité. Pour Lee (2008), encourager la paralogie suppose que le designer endosse des rôles tactiques spécifiques : developer (transformer les processus), facilitator (partager les savoir-faire de conception) et generator (créer des situations propices à des échanges inattendus). Ces rôles visent à éviter la participation de façade et à ancrer le co-design dans un processus de transformation durable des pratiques et des relations entre acteurs.

En somme, le co-design ne se limite pas à améliorer l'existant : il vise à transformer les règles mêmes du design en instaurant de nouvelles formes de collaboration égalitaire, portées par des rôles tactiques du designer qui garantissent une participation authentique et une transformation durable des pratiques.

En conclusion, le design participatif, le co-design et la co-création représentent des approches collaboratives centrées sur l'inclusion et l'engagement actif de toutes les parties prenantes dans les processus de conception. Ces pratiques mettent l'accent sur la synergie entre les connaissances des utilisateurs, des entreprises et des autres acteurs concernés, pour produire de nouvelles solutions créatives et adaptées aux besoins. Les « plateformes d'engagement » favorisent cette interconnexion en permettant de générer une valeur collective, tout en valorisant les contributions de chacun. Ces démarches déplacent les modes traditionnels de résolution des problèmes vers une approche collective. Elles instituent des formes de collaboration interdisciplinaire et de responsabilité partagée, où la valeur créée dépend

de la diversité et de l'inclusion des parties prenantes.

1.1.2 Les manières de mobiliser le co-design

Dans la littérature scientifique, le co-design est considéré comme une pratique spécialisée du design. (Dubois, 2015 ; Fingerová, 2021 ; Forthoffer, 2023 ; Peneau, 2023). Cette « participation au design » constitue un domaine spécifique à l'intérieur du champ plus large du design (Lee, 2008). Après avoir examiné les fondements du co-design et ses raisons d'être, il est désormais pertinent de s'interroger sur la manière dont il est mis en œuvre. Bien que le co-design soit principalement utilisé pour améliorer la pertinence et l'adéquation des solutions développées, il peut également être employé comme méthode d'investigation, comme méthodologie de gestion de projets collaboratifs, comme espace de créativité collective, ou encore comme un langage interdisciplinaire facilitant la communication entre diverses expertises.
Cette pluralité d'usages nous invite à préciser comment ces différentes modalités participent à façonner la dynamique des projets et à comprendre pourquoi certaines d'entre elles nous semblent particulièrement pertinentes pour notre recherche.

1.1.2.1 **Un mode d'enquête sur le passé, le présent et le futur**

Dans le domaine de la recherche en design d'interaction et en design de services, le co-design est reconnu comme une méthodologie pertinente pour l'étude approfondie des utilisateurs. Les ateliers ou workshops constituent des espaces privilégiés pour les interroger directement sur leurs connaissances tacites ainsi que sur leurs perspectives diversifiées, et produire une compréhension plus riche et nuancée des situations (Ehn, 2009/1993).
Selon Muller et Druin (2002), au-delà de cette fonction, le co-design sert également à révéler les dynamiques socio-organisationnelles, notamment en éclairant la nature des relations entre les différentes parties prenantes. En ce sens, le co-design permet non seulement d'analyser les interactions au sein d'un projet, mais aussi de dévoiler les enjeux communicationnels qui y sont liés.

Adoptant un point de vue ancré dans les media studies et les approches culturelles de la communication, Catoir-Brisson (2022) interroge plus spécifiquement la matérialité de la communication dans les projets collaboratifs. Pour elle, la communication, dans le cadre du co-design, ne se limite pas à la valorisation d'un projet achevé mais au contraire, elle se concentre sur la nécessité de communiquer tout au long du processus de création collaborative. Les médiations — qu'il s'agisse d'objets, de dispositifs, de lieux ou de supports symboliques — jouent ainsi un rôle structurant dans l'organisation du travail collectif, dans la construction des relations entre acteurs et dans la production de sens. En d'autres termes, dans le co-design, la com-

munication ne relève pas seulement de la diffusion d'un projet abouti, mais constitue, dans l'instant, un processus de médiation essentiel qui façonne la dynamique collaborative.

Dans une perspective pragmatiste inspirée de Dewey (1929/1925), le co-design peut être compris comme un processus d'enquête et d'imagination partagées. Il ne se limite pas à l'analyse du passé et du présent, mais ouvre à l'exploration de futurs possibles. Les médiations décrites par Catoir-Brisson (2022) ne structurent donc pas seulement la collaboration dans l'instant : elles soutiennent aussi la capacité d'agir des participants et favorisent l'émergence de situations projectives où peuvent se construire des visions collectives de l'avenir. Dans cette continuité, Gentès (2024), s'inspirant de la théorie des objets transitionnels de Winnicott, propose la notion de « médiums malléables » : des artefacts, prototypes ou représentations dont le caractère interprétable et évolutif permet d'explorer, de transformer et de matérialiser des idées. Ces médiums, en articulant créativité et projection, prolongent le rôle des médiations en ouvrant un espace partagé où se négocie le sens et où s'esquissent des futurs communs.

En définitive, le co-design ne se limite pas à comprendre les réalités actuelles ou passées. Il constitue aussi une plateforme pour imaginer et co-construire des futurs possibles, en articulant enquête, médiations et créativité partagée. Dans cette dynamique, le co-design ne relève pas seulement d'un travail d'analyse et de projection : il ouvre également un espace de créativité collective, où les idées peuvent émerger, se confronter et se transformer en réponses originales.

1.1.2.2 **Un espace de créativité collective propice aux innovations**

Un aspect fondamental du co-design réside aussi dans sa capacité à stimuler la créativité des participants, en favorisant la collaboration et en encourageant les parties prenantes à s'approprier le processus de conception.

La créativité est ainsi considérée comme le moteur du co-design (Sanders & Stappers, 2008). Elle renvoie à la production d'idées nouvelles, tandis que l'innovation désigne leur mise en œuvre effective dans un contexte organisationnel ou social (Amabile, 1988 ; Adikari et al., 2016). Autrement dit, le co-design ne garantit pas l'innovation, mais il crée un espace collectif d'exploration et d'idéation qui peut, lorsque les conditions sociales et organisationnelles s'y prêtent, ouvrir la voie à des innovations.

Nous retenons la définition proposée par Zacklad (2017), qui décrit la créativité comme « une aptitude inventive présente à des degrés divers chez chaque individu, requise dans toutes les professions dès lors qu'un problème survient nécessitant l'élaboration d'une solution originale. » Cette

aptitude, loin d'être figée, peut se développer et s'affiner dans l'action. Dans la perspective de Schön, reprise par Gentes et Marcocchia (2023), la créativité en design se nourrit d'une posture réflexive fondée sur la « conversation avec les matériaux » et le va-et-vient itératif entre perception et action (seeing – moving – seeing). Ce processus implique de reformuler continuellement le problème à partir des retours et des surprises générés par les situations ou les artefacts intermédiaires, ouvrant ainsi de nouvelles voies d'exploration.

À une autre échelle, cette conception itérative de la créativité rejoint le processus de divergence et de convergence, caractéristique centrale de la pensée design (Brown & Katz, 2014). Le design thinking repose sur un enchevêtrement de cycles itératifs de recherche et développement (Stickdorn et al., 2018), souvent qualifié de processus abductif portant à la fois sur le développement de l'objet (le « quoi ») et sur l'organisation nécessaire à sa mise en œuvre (le « comment ») (Steen, 2013 ; Dorst, 2011).
Ce socle commun — une créativité conçue comme processus itératif, à la fois réflexif et structuré — explique en partie la confusion fréquente entre co-design et design thinking. Cependant, comme le soulignent White et al. (2023), les pratiques de co-design restent encore insuffisamment documentées, en particulier quant à la manière dont la structuration des ateliers influence la qualité de la collaboration et les conditions de la créativité collective.

Par ailleurs, Sanders et Westerlund (2011) rappellent que plusieurs défis se posent dans les processus de design impliquant des novices. Ceux-ci ont tendance à consacrer trop de temps à une idée initiale au détriment de l'exploration de solutions alternatives. De plus, les participants rencontrent souvent des difficultés à proposer des idées lorsqu'ils estiment ne pas avoir les connaissances suffisantes ou lorsqu'ils se perçoivent comme peu créatifs. Pour répondre à ces limites, diverses approches de co-design ont été développées au fil des années, notamment l'adoption d'un « *participatory design mindset* » (Sanders & Stappers, 2008) et la mise en place de co-design spaces (Sanders & Westerlund, 2011). Ces environnements de co-design — qu'il s'agisse de l'agencement, des matériaux mobilisés ou des activités proposées — visent à encourager les parties prenantes à explorer de multiples solutions, à se sentir en confiance et à aborder les défis de manière positive (Sanders & Westerlund, 2011 ; Yoo, 2013).

Toutefois, plusieurs questions demeurent : les designers disposent-ils, par leur formation ou par leur expérience pratique, des compétences nécessaires pour faciliter la créativité des autres et gérer les dynamiques collaboratives ainsi que les conflits et oppositions potentiels ?

Ces questions nous semblent importantes à approfondir, car, comme le montrent Hyysalo et Hyysalo (2018), la conception collaborative repose

à la fois sur un travail banal — fait de coordination, d'échanges et de maintien des liens — et sur un travail stratégique lié aux choix de conception et aux orientations du projet. Au-delà des processus de créativité et de l'organisation de la collaboration, l'implication des parties prenantes dans le co-design constitue un enjeu central qui mérite une attention particulière.

1.1.2.3 **Utiliser une méthode de gestion de projet collaboratif**

Comme le soulignent Adikari et al. (2016) le *design thinking* est souvent présenté comme une méthode de gestion de projet qui permet une meilleure compréhension des utilisateurs. Il a influencé de nombreuses méthodes de co-design notamment par sa capacité à proposer un cheminement itératif fait d'étapes telles que la définition de problème, la compréhension du contexte, la phase d'idéation, le prototypage, et la réflexion sur le test (Brown & Katz, 2014 ; Adikari et al., 2016).

Le co-design s'inscrit en partie dans cette continuité. Il est perçu comme un levier pour accélérer les processus créatifs tout en offrant aux participants des outils concrets. Considéré à la fois comme un processus et un mode de gestion collaborative des projets (Stickdorn et al. 2018), le co-design repose sur une médiation au design et par le design (Reunkrilerk, 2022).

Contrairement au *design thinking*, le cadre méthodologique du co-design ne s'appuie pas sur une méthode unique. Son principal avantage réside dans sa capacité d'adaptation aux spécificités locales et contextuelles des projets. Comme l'observent Lee et al. (2018), dans leur étude comparative de treize projets de co-design, les concepteurs doivent ajuster et modifier les méthodes en fonction des contextes et des enjeux locaux. Les auteurs identifient dix domaines de choix qui caractérisent les problématiques récurrentes dans les projets de co-design. Ces choix permettent de planifier et d'évaluer les projets de co-création en tenant compte des dynamiques entre participants, des objectifs visés et des effets attendus sur l'ensemble du processus.

En complément, Fingerová (2021), dans sa thèse, illustre divers exemples de processus et de modèles de co-design, soulignant que cette approche repose sur une pluralité d'outils, de modèles et de techniques génériques. Cette flexibilité permet aux designers de sélectionner les méthodes les plus adaptées à chaque projet, en fonction des objectifs et des besoins spécifiques des participants.

Ainsi, pour les auteurs et les acteurs, le co-design est présenté comme une méthode flexible de gestion de projet, capable de s'adapter à des contextes variés et centrée sur la collaboration active des parties prenantes. En tant que méthode de gestion de projet, il structure le processus de création collective tout en intégrant les spécificités locales, les attentes des utilisateurs et les dynamiques de pouvoir entre les acteurs.

1.1.2.4 **Un langage interdisciplinaire pour construire une compréhension partagée**

Le co-design peut être envisagé comme une pratique de médiation communicationnelle centrale dans les situations de collaboration interdisciplinaire. En réunissant des acteurs issus de disciplines, de métiers ou de silos organisationnels distincts, il ne se limite pas à organiser une conception collective, mais crée les conditions d'une mise en relation structurée des expériences, des savoirs et des points de vue. Le co-design participe ainsi à l'élaboration progressive d'un cadre partagé de sens, indispensable à l'action collective dans des contextes organisationnels marqués par l'hétérogénéité des référentiels.

Dans le champ de la conception de services, Stickdorn et al. (2018) mettent en évidence le caractère intrinsèquement co-créatif des démarches mobilisant des outils et des supports perçus comme accessibles par les participants. Cartes, canevas, supports visuels ou artefacts intermédiaires constituent des médiations matérielles permettant à des acteurs aux cadres professionnels distincts de collaborer sans nécessiter une compréhension approfondie des logiques disciplinaires des autres. Ces objets ne fonctionnent pas comme des langages unifiés, mais comme des supports polysémiques, ouverts à des interprétations situées, qui rendent possible la coopération malgré l'asymétrie des savoirs.

Toutefois, ces médiations ne produisent pas d'effets en elles-mêmes. Stickdorn et al. (2018) soulignent que, sans cadre méthodologique explicite ni intention partagée, les dispositifs de co-design risquent de se réduire à des pratiques formelles, dénuées de portée communicationnelle réelle. À l'inverse, lorsqu'ils sont inscrits dans un processus structuré, ces outils deviennent de véritables opérateurs de médiation : ils soutiennent l'explicitation de connaissances implicites, rendent visibles les hypothèses sous-jacentes et contribuent à l'émergence progressive d'un langage partagé entre les participants.

Cette conception du co-design comme médiation rejoint la perspective développée par Gentès et Perez (2022) autour de la notion de « traduction ». Dans les collaborations interdisciplinaires, travailler ensemble ne consiste pas seulement à partager un vocabulaire commun, mais engage un processus dynamique de transformation réciproque des cadres de référence. La traduction désigne ici un travail continu d'ajustement et de déplacement des significations, par lequel les acteurs reconfigurent leurs savoirs afin de produire un langage nouveau, spécifiquement adapté à la situation de projet. Ce langage n'est pas donné a priori : il émerge au fil des interactions et des négociations qui structurent la collaboration.

Les travaux de Kleinsmann et Valkenburg (2008) permettent d'ancrer empiriquement cette dynamique en montrant que le co-design crée des situations

de communication propices au développement d'un langage commun entre disciplines. Les auteurs mettent toutefois en évidence les obstacles persistants à cette compréhension partagée, tels que les différences de cultures professionnelles, l'usage de jargons spécialisés ou encore les divergences d'intérêts. Ils soulignent néanmoins que certaines conditions — notamment la qualité des échanges oraux, la structuration des documents partagés et l'existence de mécanismes explicites de transfert de connaissances — peuvent faciliter la construction progressive de ce langage commun.

Enfin, Szebeko et Tan (2010) complètent cette analyse en soulignant que, lorsqu'il intègre les expériences vécues dans la conception et qu'il adapte les outils créatifs aux contextes locaux, le co-design contribue non seulement à la production de solutions, mais également à la construction de relations durables entre acteurs, au sein des organisations comme dans leurs environnements élargis.

L'ensemble de ces travaux converge ainsi vers une conception du co-design qui dépasse le cadre d'une simple méthode participative. Le co-design y apparaît comme un dispositif de médiation et de traduction, produisant des situations de communication dans lesquelles peut se construire un langage commun entre acteurs aux cadres de référence hétérogènes. Cette perspective constitue un point d'appui pour les développements méthodologiques et empiriques présentés dans les sections suivantes.

L'examen de la littérature montre que le co-design peut être mobilisé de multiples manières : comme cadre d'enquête permettant de comprendre des situations existantes, comme espace de créativité collective, comme méthode flexible de gestion de projets collaboratifs, ou encore comme dispositif de médiation communicationnelle favorisant la construction d'une compréhension partagée entre acteurs.

Cette pluralité d'usages souligne que le co-design ne se réduit ni à un ensemble d'outils ni à un format d'atelier, mais correspond à une famille de pratiques dont les effets dépendent des contextes, des dispositifs mobilisés et des dynamiques de collaboration qu'ils engagent.

1.1.3 La variété des champs d'intervention du co–design.

Burkett (2012) distingue deux approches du co-design : le co-design conservateur et le co-design radical. Le co-design conservateur vise à inclure les utilisateurs dans le processus afin d'améliorer des aspects spécifiques d'un service, tout en maintenant les structures existantes. Il s'agit essentiellement d'un processus d'ajustement ou d'optimisation. À l'inverse, le co-design radical adopte une approche beaucoup plus transformative, en remettant en question les relations traditionnelles entre prestataires et utilisateurs, et en réorganisant fondamentalement la manière dont les services

sont conçus et délivrés. Ce modèle de co-design implique souvent une restructuration profonde, accompagnée de changements significatifs dans la prestation des services.

Cette distinction met en évidence les tensions au cœur de notre réflexion, car la participation peut, selon les contextes institutionnels, se réduire à de modestes ajustements ou au contraire engager une transformation en profondeur des pratiques.

1.1.3.1 **Le co-design radical pour des innovations**

Le co-design est fréquemment présenté comme un levier pour l'innovation, en particulier lors des premières phases du processus de conception (Sanders & Stappers, 2008). Durant cette étape initiale, l'implication des utilisateurs permet d'explorer leurs besoins et aspirations, ce qui conduit à l'émergence d'idées plus en adéquation avec les attentes réelles.

Cependant, les recherches sur le co-design tendent à se concentrer principalement sur cette phase amont. Si l'on reconnaît l'importance de cette contribution, force est de constater que l'étape d'implémentation, pourtant décisive pour faire aboutir les innovations, reste rarement abordée dans la littérature. Or, innover ne consiste pas seulement à produire des idées, mais aussi à les inscrire dans des contextes concrets et à les transformer en solutions viables et durables.

Ce décalage entre idéation et mise en œuvre nous interpelle particulièrement, car il questionne la portée réelle du co-design dans des environnements où l'innovation ne peut exister sans ancrage organisationnel et social. Dans cette perspective, l'apport du co-design réside peut-être moins dans la production d'idées que dans sa capacité à transformer les processus d'innovation. Plus qu'une méthode de conception, il peut être envisagé comme un processus dynamique qui restructure la manière dont l'innovation est pensée et déployée.

En ce sens, le co-design contribue à élargir la notion d'innovation au-delà des produits ou services, en incluant d'autres formes d'innovation, comme celles qui touchent aux processus organisationnels, aux modèles économiques ou aux pratiques sociales. Souvent perçu comme un simple processus flexible et itératif de gestion de projet, il devient alors un vecteur d'innovation transformationnelle. En favorisant la participation des utilisateurs tout au long du processus, et pas seulement dans les phases initiales, le co-design soutient une implémentation plus efficace des solutions créées. Ce faisant, il ouvre l'horizon de l'innovation à des transformations sociales et organisationnelles, par exemple dans les champs de la durabilité, de la santé publique ou de l'action collective (Sanders & Stappers, 2008 ; Steen, 2013).

Cette perspective est décisive pour notre objet de recherche, car elle nous invite à interroger le potentiel du co-design non seulement comme générateur d'idées, mais comme catalyseur de transformations organisationnelles et sociales. Elle pose néanmoins la question de la faisabilité d'un co-design à visée radicale dans des environnements où les modes de travail collaboratifs ne sont pas encore ancrés et où les changements structurels rencontrent souvent des résistances.

1.1.3.2 **Le co-design conservateur pour améliorer et rendre plus efficaces des services, des produits, des espaces**

Steen et al. (2011) soulignent que la réussite d'un projet de co-design repose sur l'alignement entre les objectifs poursuivis et les bénéfices attendus. Cette articulation est renforcée par une évaluation continue, qui permet de suivre l'évolution des résultats et d'ajuster les orientations en fonction des besoins émergents, garantissant ainsi l'optimisation du processus.

Dans cette perspective, le co-design apporte plusieurs améliorations aux projets de conception. Il dynamise la créativité, favorise la génération d'idées nouvelles et contribue à une organisation plus efficiente des activités. Du côté des utilisateurs, il permet une meilleure adéquation des solutions à leurs besoins, renforçant à la fois leur satisfaction et la qualité de leur expérience. Pallesen et al. (2020) ajoutent que cette méthode assure une adaptation fine des services aux attentes des équipes concernées et favorise l'appropriation des résultats. Elle instaure ainsi un véritable partenariat, où chaque voix est prise en compte et où les participants influencent effectivement les décisions, au-delà d'une simple consultation. Les bénéfices concernent également les organisations : en stimulant la créativité, en renforçant la coopération interdisciplinaire, en promouvant l'innovation et en développant des compétences pérennes, le co-design contribue non seulement à la réussite des projets ponctuels, mais aussi à la durabilité des pratiques collaboratives au sein des structures (Steen et al., 2011).

Ces apports illustrent l'intérêt d'un co-design conservateur, particulièrement adapté aux contextes institutionnels contraints, où il permet d'améliorer les services, produits et environnements existants sans remettre en cause en profondeur les structures établies. Dans ces situations, il peut constituer une étape intermédiaire vers des formes plus transformatrices, en instaurant progressivement des pratiques participatives et collaboratives.

Ainsi, comprendre les différences entre co-design conservateur et radical ne permet pas seulement de cartographier les approches existantes, mais aussi d'anticiper les ajustements nécessaires lorsque ces démarches sont transposées dans des contextes où la participation active n'est pas encore une norme. En d'autres termes, cette distinction nous offre un cadre analytique pour questionner la faisabilité et l'impact des pratiques de co-design

dans les environnements que nous étudions, où l'équilibre entre amélioration incrémentale et transformation radicale reste à construire.

En conclusion, la participation au design, qu'elle prenne la forme de design participatif, de co-design ou de co-création, vise à aligner les projets sur les besoins identifiés des utilisateurs et des parties prenantes. Ces pratiques reposent sur deux fondements : l'inclusion des acteurs concernés et la mobilisation de leurs savoirs, explicites comme tacites, au service d'une créativité collective. Elles se structurent aujourd'hui par des plateformes d'engagement articulant personnes, processus et artefacts, et se déploient selon des modalités variées : enquête sur le passé, le présent et des futurs possibles, gestion collaborative de projet et langage interdisciplinaire favorisant une compréhension partagée.
Leur portée est variable : du co-design conservateur, qui optimise des services, produits et espaces sans bouleverser les cadres, au co-design radical, orienté vers des transformations organisationnelles et sociales. Les bénéfices récurrents (pertinence des solutions, appropriation, développement de compétences collectives) se heurtent toutefois à des contraintes socio-institutionnelles (rapports de pouvoir, arbitrages d'implémentation).

Ainsi, plus qu'une méthode unique, le co-design constitue un répertoire adaptable d'outils, de dispositifs et de rôles, dont l'efficacité dépend des conditions locales de coopération. Ce constat repositionne le designer : au-delà de la conception d'artefacts, il opère comme analyste des situations, inventeur et organisateur de médiations entre participants, facilitateur des transformations nécessaires, et stratège de l'implémentation. La section suivante examine cette évolution du rôle professionnel et ses implications.

1.2 Évolutions du rôle du designer professionnel

Comme l'expose Forthoffer (2023) dans sa thèse, le rôle du designer dans les projets de co-design ne se limite plus à la réalisation concrète d'un artefact ou d'un service, mais s'étend également à l'accompagnement du groupe de travail dans une démarche de conception collective. La plupart des participants n'ayant pas d'expertise préalable en design, les enjeux du projet et la méthodologie doivent être définis en amont pour garantir la réussite de la démarche.
Ainsi, si le designer n'est plus l'unique porteur de la responsabilité créative, son expertise reste centrale : il structure le processus, oriente les discussions, assure l'accessibilité du projet et coordonne les différents acteurs. Ce déplacement du rôle, déjà largement discuté dans la littérature récente (Lee, 2008 ; Napier & Wada, 2016 ; Mosely et al., 2021 ; Forthoffer, 2023), marque un glissement du designer-auteur vers des fonctions de médiation, de facilitation et de gestion. La suite de cette section propose d'examiner plus en détail les figures émergentes de ce rôle : le designer-développeur, le connecteur de compétences, le guide dans l'incertitude, le médiateur et,

enfin, le concepteur, dont les apports esthétiques et critiques demeurent essentiel.

1.2.1 Le designer-développeur

Ces dernières années, le rôle du « designer en tant que facilitateur » ou du « facilitateur de design » a émergé en lien avec l'évolution et l'application de la pensée design dans des contextes de design participatif et de co-design (Lee, 2008 ; Wahl & Baxter, 2008).
Bien que la littérature sur la facilitation soit abondante (Mosely et al., 2021), et que Napier et Wada (2016) définissent la facilitation du design comme « un type émergent de processus de conception qui devient rapidement une compétence de base pour les designers qui ont besoin de s'engager dans des approches participatives centrées sur les personnes » (p. 162). nous emploierons le terme de « développeur » , dans le sens de « celui qui développe et conçoit », car la notion de conception reste toujours présente.

1.2.1.1 **Développeur de processus de conception participative**

Les nouveaux rôles du designer dans le co-design ont été largement discutés dans la littérature, notamment autour de la figure du facilitateur de design (Lee, 2008 ; Wahl & Baxter, 2008 ; Mosely et al., 2021 ; Napier & Wada, 2016 ; Aguirre et al., 2017). Dans cette perspective, les designers ne se limitent plus à créer des objets ou des services, mais s'engagent aussi dans la structuration et l'accompagnement des processus participatifs.

Lee (2008) propose une typologie particulièrement éclairante en distinguant trois postures possibles : le design developer (designer-développeur), qui conçoit et développe les processus participatifs avec les utilisateurs ; le design facilitator (facilitateur de design), qui travaille avec eux pour les émanciper et leur transférer des savoirs de design ; et le design generator (générateur de design), qui cherche à instaurer des situations de collaboration non-hiérarchiques. Ces distinctions mettent en évidence le déplacement du rôle du designer vers la transformation des processus de conception et l'orchestration de la participation des parties prenantes.

Comme le soulignent Mosely et al. (2021), la facilitation du design est désignée dans la littérature sous des appellations diverses, telles que « facilitation créative » (Galabo & Cruickshank, 2021 ; Wròbel et al., 2021), « facilitation du co-design » (Salmi & Mattelmäki, 2021), « processus de conception communautaire » (Alwaer & Cooper, 2019) et « facilitation du design thinking » (Starostka et al., 2021). Si cette pluralité témoigne d'un intérêt croissant, la recherche empirique sur la pratique effective de la facilitation reste limitée. Dans le même temps, on observe une implication de plus en plus large, de la part des designers comme des non-designers, dans la conduite des processus de conception.

Par ailleurs, les « facilitateurs de design » doivent maîtriser des compétences fondamentales en matière de conception, notamment une connaissance approfondie du processus de design et la capacité à structurer et concevoir ces processus eux-mêmes (Mosely et al., 2021 ; Body, 2008). Ces compétences sont indispensables pour garantir le bon déroulement des projets de co-design.
Pour développer et encadrer ces processus de conception participative, les designers doivent également posséder des compétences en gestion de projet, notamment en planification, organisation et coordination (Sanders & Westerlund, 2011). La gestion de ce processus englobe une série d'activités, dont les ateliers de co-design, qui requièrent une préparation minutieuse. Celle-ci inclut la planification détaillée des ateliers, l'élaboration d'un ordre du jour, la communication avec les principales parties prenantes et la gestion des aspects logistiques (Mosely et al., 2021).

En somme, que l'on parle de « facilitateur » ou de « développeur » de design, ce rôle dépasse largement la simple animation d'ateliers. Il implique la conception même des processus participatifs, une maîtrise du design et une capacité à créer des espaces de collaboration non hiérarchiques. Cette compréhension est essentielle pour analyser la manière dont la participation est orchestrée dans le co-design. Elle conduit à s'interroger, en pratique, sur la manière dont les facilitateurs mobilisent réellement ces compétences et adoptent ces postures — ou, au contraire, sur les situations où le co-design fonctionne malgré leur absence.

1.2.1.2 **Développeur des compétences créatives des participants**

Selon Forthoffer (2023), le designer anticipe et structure les actions collaboratives en amont, en élaborant des documents préparatoires qui servent à organiser et mener à bien les activités de co-design. Elle compare ce processus à la création d'un « livre de recettes » où chaque étape est soigneusement planifiée pour guider les participants à travers des activités successives. Ces activités, accompagnées de supports descriptifs, visent à mobiliser et activer les participants, leur permettant ainsi de s'exprimer et de participer de manière créative.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'un des principaux enjeux du co-design est d'encourager la pensée créative des participants non-professionnels du design. Le rôle du designer est d'imaginer et de créer des outils de pensée générative (generative design thinking), souvent appelés « generative tools » (Sanders & Stappers, 2008). Ces dispositifs sont essentiels pour faciliter l'engagement des participants permettre aux non-designers de s'exprimer, de collaborer et d'entrer dans un espace où « le monde abstrait des experts du design rencontre le monde concret des utilisateurs » (Lee, 2008).

Pour faciliter cette dynamique, les designers doivent également maîtriser des techniques de visualisation. Celles-ci leur permettent de représenter clairement les idées, de partager les résultats avec le groupe, d'isoler les problèmes et d'évaluer collectivement les solutions prometteuses (Mosely et al., 2021).

Enfin, la facilitation du design exige une grande adaptabilité et réactivité. Granholt & Martensen (2021) soulignent que le processus créatif des facilitateurs de design doit être flexible et capable de s'ajuster aux imprévus qui peuvent surgir lors des ateliers de co-design. Contrairement à une approche systématique qui repose sur des outils et méthodes prédéfinis, la facilitation du co-design est une pratique dynamique, émergente et relationnelle. Les designers doivent donc être capables de modifier leurs outils, d'adapter l'agenda et de reformuler le contenu selon les circonstances (Granholt & Martensen, 2021).

Comme le notent Akama et Light (2020) cette souplesse repose en partie sur une connaissance intuitive et incorporée, nourrie par l'expérience personnelle. La dimension performative de la facilitation est rarement reconnue, mais elle joue un rôle clé dans le succès des ateliers de co-design (Akama & Light, 2020). La pratique de l'improvisation appliquée, comme le soulignent Granholt & Martensen (2021), constitue ainsi un atout précieux pour les facilitateurs de design, en renforçant leur capacité à réagir de manière créative et fluide face aux situations imprévues.

En somme, le designer, en tant que développeur de compétences créatives, ne se limite pas à structurer le processus de co-design ; il joue également un rôle actif dans la stimulation de la pensée créative des participants. La capacité d'improvisation et la compréhension des dynamiques relationnelles apparaissent comme des éléments essentiels de la préparation des designers à la co-conception. Reste à interroger, dans le cadre de cette recherche, la manière dont ces compétences se manifestent concrètement en pratique, entre ce qui peut être anticipé et ce qui échappe à toute prévision.

1.2.2 Le designer connecteur de compétences

Dans son article, *Le design de services : projeter le bien être,* Deni (2014) évoque l'évolution du rôle du designer. Autrefois perçu comme « une figure de maestro », un auteur unique responsable de l'intégralité d'un projet, le designer est, selon elle, davantage considéré comme un « connecteur de compétences ». Cette fonction, bien qu'essentielle, ne résume toutefois pas l'ensemble de son rôle. L'auteure souligne ainsi que, dans les projets de co-design, « les compétences de chaque participant doivent également être croisées, repensées et traduites à partir des compétences qui sont en jeu » (p. 130). Cette évolution du rôle du designer implique un déplacement vers la facilitation et la coordination des savoir-faire au sein

d'un groupe.

Darras (2017) partage cette vision en soulignant que le rôle de l'animateur ou de médiateur ne consiste pas seulement à maintenir une dynamique de groupe positive. Il consiste également à s'assurer, de manière subtile, que des hiérarchies ou des relations verticales ne se réinstallent pas au sein des processus de communication et de création, qui doivent demeurer horizontaux et démocratiques (p. 150). Il met ainsi en avant que la mission des designers est d'encourager la dynamique créative du groupe, tout en acceptant de s'effacer derrière le collectif.

Dans sa thèse, Peneau (2023) met en lumière l'évolution des compétences relationnelles des designers, qu'elle qualifie de « compétence agentive des designers » (p. 72). Elle souligne que ceux-ci s'investissent dans la construction de relations durables, favorisant ainsi le développement, la pérennité et la transformation future des projets. Cette approche fait écho à la posture du « designer de relation » décrite par Zacklad (2017), pour qui l'engagement des acteurs constitue la finalité de l'intervention. Dans la même perspective, Lee (2008) rappelle que « l'un des rôles tactiques des designers est d'équilibrer cette relation sociale au sein des projets et de générer un professionnalisme participatif. »

Cependant, comme le soulignent Mosely et al. (2021), le recrutement des participants, c'est-à-dire s'assurer que les bonnes personnes soient présentes à l'atelier de co-design pour aborder la problématique posée, constitue un défi majeur. Le recrutement est un élément essentiel du co-design qui nécessite du temps et une réflexion approfondie, car il conditionne directement l'élaboration du calendrier du projet. En effet, la disponibilité et le profil des participants influencent la planification des ateliers, tandis que les contraintes temporelles du projet orientent, en retour, les critères et les modalités du recrutement.

Trischler et al. (2019) approfondissent cette analyse en affirmant que le recrutement et la planification des participants sont des processus hautement itératifs et interdépendants. Ils précisent que « les antécédents des participants peuvent influencer le processus de planification ; de même, le type de tâche et le cadre de l'atelier peuvent modifier les exigences en matière de recrutement » (p. 1609). Ainsi, la sélection des participants doit être soigneusement pensée pour garantir la pertinence et la réussite des ateliers de co-conception. Néanmoins, la littérature demeure relativement limitée quant aux modalités concrètes de ce recrutement.

Ainsi, ces travaux mettent en évidence un déplacement du rôle du designer : d'auteur unique, il devient connecteur de compétences, médiateur et facilitateur des dynamiques collectives. Cette évolution souligne l'importance de considérer les relations entre acteurs comme un enjeu central du co-design. Elle met également en lumière un angle encore peu exploré

dans la littérature : la manière dont ces fonctions relationnelles et organisationnelles s'opérationnalisent concrètement dans la mise en œuvre des projets.

1.2.3 Le designer guide dans l'incertitude et le changement

Si le rôle du designer comme connecteur de compétences éclaire la dimension relationnelle du co-design, il ne rend pas compte des incertitudes liées à la finalité du projet ni des enjeux de transformation organisationnelle.

Hyysalo et Hyysalo (2018) distinguent le « travail banal » du « travail stratégique » en co-design. Le premier renvoie aux tâches logistiques et organisationnelles souvent invisibilisées mais indispensables, telles que le recrutement des participants, la préparation des séances ou la gestion des contraintes matérielles. Le second désigne l'utilisation du co-design pour répondre à des enjeux plus larges de marketing, de communication institutionnelle, de gestion des parties prenantes ou de transformation organisationnelle. Loin de constituer de simples facteurs contextuels, ces dimensions sont présentées comme des composantes constitutives du co-design, révélant ainsi que le rôle du designer inclut à la fois la gestion des coulisses et l'articulation de la démarche avec des objectifs stratégiques.

Parallèlement, Mosely et al. (2021) insistent sur l'importance des compétences en leadership pour les facilitateurs de design. Ceux-ci ne se limitent pas à accompagner les participants lors des ateliers de co-design, mais jouent également un rôle clé dans la mise en œuvre des changements au sein des organisations. Les compétences en leadership, en stratégie et en gestion du changement sont ainsi jugées indispensables pour « naviguer quand la réalité s'impose » (Body, Terrey et Tergas, 2010, cité dans Mosely et al., 2021). Cette perspective met en évidence le lien étroit entre le design, la transformation organisationnelle et la gestion du changement (Salmi & Mattelmäki, 2021). En ce sens, la facilitation du design peut être comprise comme une dimension de la gestion du changement organisationnel, plutôt qu'une pratique de design isolée (Mosely et al., 2021).

Dès lors, le designer apparaît comme un guide, chargé non seulement de faciliter la créativité collective mais aussi d'accompagner les organisations dans leurs dynamiques de transformation. Les ateliers de co-design, marqués par l'incertitude et la nécessité de s'adapter en fonction des participants, deviennent alors des processus évolutifs que le designer doit continuellement reconfigurer, tout en guidant les acteurs qui y prennent part.

1.2.4 Le designer médiateur au design

Au-delà de guider les participants à travers le processus de co-design, le rôle du designer s'étend à d'autres dimensions.

Lee (2008) considère qu'il s'agit de faciliter l'interaction entre le monde des experts, souvent perçu comme abstrait, et celui des individus directement concernés, ancré dans des réalités plus concrètes. Le designer agit ainsi comme un médiateur, créant un lien entre ces deux univers afin de promouvoir la communication et la compréhension mutuelle. L'auteur souligne également que l'une de ses missions principales est de rendre les projets participatifs, et en particulier ceux à vocation publique, plus inclusifs (Lee, 2008).

Dans la perspective des sciences de l'information et de la communication, la fonction de médiation correspond, selon Davallon (2003), à la mise en œuvre d'un élément tiers – qu'il soit humain ou dispositif – permettant de relier deux univers a priori disjoints et de transformer la situation de communication. Ici, le designer-médiateur n'est pas seulement un transmetteur d'informations, mais un acteur qui, par ses interventions, produit un effet sur les participants — appropriation, compréhension mutuelle, construction de sens commun — en articulant les dimensions techniques, sociales et symboliques. Cette conception rapproche le rôle du designer des formes de « médiation culturelle » évoquées par Davallon, où il s'agit de construire une interface favorisant l'appropriation d'objets, de savoirs ou de pratiques par un public, tout en maintenant des formes de singularité de chaque univers.

Cette conception invite à examiner plus concrètement les pratiques par lesquelles le designer-médiateur instaure cette mise en relation. L'une des modalités centrales identifiées dans la littérature est la facilitation des conversations, entendue comme la structuration et la clarification des échanges au sein du processus de conception.

1.2.4.1 **Structurer le dialogue : la conversation comme dispositif de médiation**

Dans cette optique, plusieurs auteurs insistent sur l'importance de faciliter le « dialogue de conception » en gérant le flux des discussions (Henriksen et al., 2020 ; Luck, 2007 ; Salmi & Mattelmäki, 2021 ; Sanders & Westerlund, 2011).

Mosely et al. (2021) soulignent que, dans ce type de dialogue, des opinions sont exprimées, des questions sont posées et reformulées, ce qui nécessite une communication claire, un langage commun et un cadre ouvert pour encourager la collaboration interdisciplinaire.
En outre, faciliter la conversation et structurer les échanges permet non seulement de mieux comprendre le contexte, mais également d'engager activement les participants dans le processus de conception en clarifiant leurs idées et en faisant progresser la discussion (Henriksen et al., 2020 ; Luck, 2007, Napier & Wada, 2016). Luck (2007) insiste sur l'importance de la conversation dans la facilitation du design, affirmant que « l'expertise

en facilitation se développe à travers les échanges » (p. 222) et que « cette expertise se manifeste et se révèle au sein de la conversation » (p. 233).

Or, comme l'a montré Davallon (2003), il importe de distinguer interaction et médiation. L'interaction renvoie aux échanges directs entre participants, où chacun exprime ses positions et réagit à celles des autres.
La médiation, au contraire, suppose la présence d'un tiers qui crée un cadre sémiotique et sensible commun, dans lequel peuvent émerger des idées, des concepts ou des formes qui ne sont ni la simple somme des contributions initiales, ni la reproduction des positions de départ. Cet espace tiers, à la fois créatif et politique, confère au rôle du designer-médiateur une portée qui dépasse la simple organisation des échanges ; il ouvre un espace politique et créatif où les contributions peuvent se transformer et se recomposer. Dans cette perspective, l'écoute active prend une dimension particulière dans le dialogue de conception (Mosely et al, 2021).

Napier et Wada (2016) avaient déjà affirmé que les facilitateurs doivent adopter une écoute proactive pour « modérer et construire un consensus entre des individus et des groupes parfois en opposition » (p. 164). En revanche, envisagée comme médiation, l'écoute ne se limite pas à la réception attentive des propos : elle s'inscrit dans un processus de perlaboration (Gentès & Jutant, 2011), c'est-à-dire un travail d'élaboration et de réélaboration progressive des idées dans le temps. Portée par un tiers, cette dynamique permet de revisiter et de transformer les contributions initiales pour faire émerger des formes, des concepts et des orientations qui ne sont ni la simple somme des positions de départ ni leur compromis. La perlaboration confère ainsi au dialogue de conception une dimension à la fois réflexive et créative, où l'écoute devient un moteur de transformation collective.

Cependant, il reste à explorer dans quelle mesure les facilitateurs participent eux-mêmes activement au dialogue de conception et s'engagent dans une véritable écoute, et dans quelle mesure ils doivent avant tout créer les conditions permettant aux participants de s'exprimer, d'écouter et de se transformer. Cette dimension demeure peu étudiée dans la littérature, alors même qu'elle est essentielle pour faire du dialogue un espace de co-construction et de transformation collective véritablement significatif.

1.2.4.2 **Le designer-médiateur face à la question de la neutralité**

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que, dans les ateliers de co-design, le designer-médiateur doit instaurer une relation de confiance en facilitant la conversation des autres et ainsi les encourager à participer. (Lee et al., 2018 ; Sanders & Stappers, 2014 ; Mosely et al, 2021).

Pour ce faire, certains auteurs estiment que le facilitateur doit être perçu comme neutre, en maintenant une impartialité et une équidistance entre

les participants, afin que chacun ait les mêmes opportunités de s'exprimer et de contribuer (Lee et al, 2018 ; Wròbrel, et al., 2020).
Toutefois, cette conception de la neutralité ne doit pas être réduite à une simple posture d'impartialité relationnelle. Elle renvoie également à une exigence méthodologique : le facilitateur endosse ce rôle afin de garantir que la démarche produise ses effets, en veillant à ce que les résultats émergent du collectif et non de ses propres préférences. Dans ce sens, la neutralité peut être comprise comme une pratique proactive, consistant à instaurer et maintenir un cadre qui favorise à la fois l'équilibre des contributions et l'émergence des divergences productives (Wróbel et al., 2020). Il est donc important de souligner que, dans cette perspective, la neutralité ne correspond pas à une absence totale de parti pris, mais bien à un rôle méthodologique assumé par le facilitateur pour permettre à la démarche de co-design de fonctionner.

Plus largement, les médiations en design peuvent prendre de multiples formats : certaines visent à structurer le processus, d'autres à stimuler la créativité, à soutenir la confiance entre participants, ou encore à accueillir et mettre en tension des perspectives conflictuelles, toutes contribuant différemment à la dynamique de groupe (Buur & Larsen, 2010).

Cependant, Buur et Larsen (2010) remettent en cause cette vision d'une neutralité possible, en soutenant que les facilitateurs de design « ne peuvent pas conserver un rôle de consultant neutre en dehors du processus. Le facilitateur entre constamment en relation avec les autres acteurs » (p. 137). Ils soulignent l'importance des conflits, considérant ces tensions comme des opportunités pour découvrir de nouvelles perspectives et faire évoluer les idées. L'ouverture à de nouvelles perspectives est un objectif clé pour les designers-médiateurs, ce qui rend impossible une posture de simple observateur impartial. En effet, ils sont nécessairement impliqués dans le processus et influencent les interactions entre les participants, ce qui les empêche d'adopter une position de neutralité totale ou de rester extérieurs à la dynamique en cours. Wróbel et al. (2021) reconnaissent cela par la suite, en affirmant qu'un «facilitateur totalement neutre vis-à-vis des personnes et du contenu n'existe pas dans la pratique » (p. 343).

Cette remise en question de la neutralité conduit à examiner plus largement les dynamiques de pouvoir au sein du co-design. Il a été démontré que, pour instaurer des conditions favorables à une collaboration créative, il est essentiel de bâtir des relations fondées sur la confiance, l'impartialité et l'équité. Les dynamiques de pouvoir représentent un enjeu majeur du co-design, nécessitant une attention particulière. Ces dynamiques apparaissent comme étant complexes et multidimensionnelles, impliquant à la fois les relations entre le facilitateur et les participants, ainsi que celles qui existent entre les participants eux-mêmes.

La gestion des tensions potentielles ou manifestes par le designer reste une

question complexe et peu explorée de manière concrète dans la littérature. Bien que de nombreuses recherches identifient ces enjeux et proposent des pistes de réflexion, rares sont celles qui apportent des solutions pratiques. Il apparaît donc essentiel d'approfondir la compréhension de la manière dont ces tensions se manifestent et sont gérées au sein des projets, d'autant plus que les contextes et temporalités peuvent varier considérablement.

1.2.5 Le designer–concepteur

En définitive, malgré une collaboration accrue dans le cadre des processus de co-design, le résultat final demeure un produit de design, qu'il s'agisse d'un service, d'un produit ou d'un processus. Si l'expertise en conception est bien intégrée, une question fondamentale persiste : qu'en est-il des dimensions esthétiques et des valeurs inhérentes au rôle du designer ?
Comme le souligne Lee (2008), l'esthétique et les valeurs du designer sont parfois reléguées au second plan au profit d'une approche plus fonctionnelle. Pourtant, ils constituent une part intégrante de l'identité du designer et ne se limitent pas à la simple visualisation ou aux outils de conception. Ils se situent au cœur du processus créatif et méritent d'être pris en compte à chaque étape du développement.
Lee invite ainsi à une réflexion sur la nécessité de réintégrer les valeurs esthétiques et éthiques propres au design, même dans des contextes fortement marqués par la collaboration et la facilitation. En effet, il ne s'agit pas uniquement de co-concevoir, mais de préserver les éléments identitaires du designer au sein de cette dynamique. (Lee, 2008) Autrement dit, le co-design ne doit pas effacer son apport esthétique et éthique, constitutif du processus créatif.

De plus, Steen (2013) plaide pour une réflexion critique sur les méthodes de design centré sur l'humain (HCD) et sur les rôles des concepteurs, notamment dans les prises de décision. Il encourage les praticiens à être conscients des approches qu'ils adoptent, à réfléchir sur leur rôle au sein du processus de conception, et à prêter attention à la répartition du pouvoir. Selon lui, cette réflexion critique est essentielle pour renforcer la collaboration entre les membres de l'équipe et mieux gérer les tensions entre la recherche et la conception, mais aussi entre les concepteurs et les utilisateurs.
En d'autres termes, le designer-concepteur ne peut être réduit à un rôle neutre ou transparent au sein du co-design. Il apporte ses propres valeurs, sa sensibilité esthétique et son identité professionnelle, qui influencent nécessairement le processus. Mais il accepte également d'être transformé par la confrontation avec d'autres acteurs, d'autres savoirs et d'autres perspectives. Son rôle se situe donc dans un espace de médiation où il contribue à la production collective tout en engageant sa propre subjectivité. Le designer n'est pas seulement celui qui facilite la collaboration, il est aussi un acteur singulier qui, par sa présence et son implication, participe activement à la construction de sens et à l'évolution du projet.

En conclusion, le rôle du designer professionnel est en pleine évolution. Autrefois perçu principalement comme un créateur d'objets ou de visuels, le designer est désormais amené à développer et concevoir des processus de conception participative. Ce changement exige qu'il repense sa manière de concevoir en intégrant de nouvelles compétences, allant au-delà de la simple gestion de projet, de l'organisation et de la coordination. Désormais, le designer doit inclure la participation active des parties prenantes, ce qui l'oblige à recruter et à connecter autour de la table des compétences diverses, qu'elles soient explicites ou tacites.
Le recrutement et la sélection des compétences à mobiliser sont des aspects encore peu explorés dans la littérature scientifique, car souvent considérés comme des réponses spécifiques à un cas d'usage particulier, rendant difficile toute généralisation. Toutefois, ce travail de sélection est fondamental pour assurer la diversité des perspectives et des savoirs dans un processus de conception collaboratif.

En tant que facilitateur de ces dynamiques, le designer a également pour mission de développer les compétences créatives des participants. Il doit les guider tout au long du processus, et pour cela, des compétences en leadership sont indispensables. Ces aptitudes lui permettent de mettre en œuvre des changements concrets au sein des organisations, en les accompagnant dans leurs transformations.
Pour jouer pleinement son rôle de guide, le designer doit aussi agir en tant que médiateur et traducteur, garantissant un dialogue fluide et l'écoute active des différents participants. Bien que certains soutiennent que le designer doit maintenir une position neutre dans ce processus, d'autres soulignent qu'en tant que concepteur, il ne peut être complètement détaché, car il influe directement sur la direction du projet.

Cependant, un aspect crucial souvent négligé est le rôle du designer en tant que garant de la cohérence du projet. Il ne s'agit pas seulement de faciliter ou d'encadrer le processus, mais aussi de s'assurer que le projet conserve une signification claire et cohérente. Donner du sens à ce qui est conçu demeure le cœur du travail du designer. C'est sans doute là la contribution la plus essentielle à reconnaître et à approfondir dans les pratiques contemporaines de conception collaborative.

1.3. Le design du co-design : concevoir des dispositifs de médiation au design

Le champ d'intervention du co-design est large et englobe divers domaines tels que le design de services, de produits ou encore d'espaces. Cependant, il arrive parfois que l'on observe un glissement dans la pratique du co-design, lorsque celui-ci devient une activité autonome, avec une focalisation accrue sur la conception du processus de co-design lui-même, plutôt que sur son rôle initial d'accompagnement de la conception. Ainsi,

au lieu d'être un outil au service du design, le co-design peut devenir le centre de l'attention, privilégiant ses propres méthodes et approches.

Cette évolution transforme le rôle du designer, qui selon Reunkrilerk (2022), doit « penser l'intégration au design comme une médiation du design » (p.55). Dans sa thèse, il montre que la médiation dans le design peut prendre différentes formes, parfois complémentaires, parfois contradictoires. Il insiste sur le fait que la médiation ne devient réellement transformatrice que lorsqu'elle tient compte du contexte, permettant aux acteurs de mieux comprendre leur potentiel d'action. Concevoir la médiation en design revient ainsi à adapter les pratiques aux situations spécifiques et à envisager la création d'artefacts ou de solutions comme des outils facilitant la communication et les interactions au sein du groupe (Reunkrilerk, 2022, p. 55-56).

Cette conception de la médiation conduit à mobiliser des outils théoriques capables d'en analyser les modalités concrètes. Dans cette perspective, il convient d'examiner, dans un premier temps, le concept de dispositif, en particulier à travers les perspectives des sciences de l'information et de la communication. Ce concept permet de structurer les relations entre les individus et les objets techniques (Larroche, 2018, p. 7). L'intérêt de mobiliser ce concept est qu'il révèle que le co-design n'est pas seulement une méthode de conception, mais aussi une configuration qui organise les relations entre acteurs, outils et savoirs, et structure en profondeur les dynamiques de médiation et de pouvoir. Le terme « dispositif » est d'ailleurs couramment employé par les designers pour décrire leur processus de conception, notamment dans le contexte du co-design. Dans un second temps, nous explorerons les dimensions organisationnelles associées à ces dispositifs, avant de les envisager comme des espaces d'actions collectives.

1.3.1 La conception de dispositifs sociotechniques heuristiques

En examinant le concept de dispositif, nous constatons qu'il prend plusieurs formes, étudiées dans différents contextes et visant des objectifs variés.
Selon Linard (2002), les sens premiers du terme, juridiques, mécaniques, militaires, le situent d'emblée dans un champ fonctionnel rationnel, d'ordre technique et pratique.
Toutefois, les travaux examinés s'accordent à décrire le dispositif comme une médiation entre un sujet et un objet ou un environnement. Qu'ils soient techniques, culturels ou artistiques, les dispositifs sont ainsi perçus comme des interfaces structurant les interactions entre les individus.

1.3.1.1 **Le dispositif est un ensemble hétérogène**

Qu'ils soient techniques ou socio-techniques, les dispositifs sont des structures dynamiques et évolutives qui s'inscrivent dans des temporalités spécifiques et permettent la reproduction d'activités techniques. Larroche

(2018) met en avant plusieurs caractéristiques essentielles des dispositifs, parmi lesquelles la temporalité, la reproductibilité des activités techniques, et leur efficacité. Ce sont ces dimensions qui permettent aux dispositifs de s'inscrire dans le temps, tout en restant adaptables aux évolutions contextuelles.

Un espace de devenirs possibles, reproductible et adaptable

Selon Bachimont (2004), un dispositif est une « organisation matérielle et spatiale capable de produire et déterminer un devenir » (p. 16). Cette définition souligne qu'un dispositif ne se limite pas à un simple agencement de composants matériels, mais qu'il constitue également un espace dynamique, un lieu où se dessinent des futurs possibles. Larroche (2018) approfondit cette idée en expliquant que le dispositif articule les dimensions spatiales et temporelles, créant ainsi un véritable « espace de devenir possible ». Un dispositif n'est donc pas une organisation figée, mais un cadre évolutif dans lequel les actions se déroulent et s'actualisent. Larroche souligne qu'un dispositif permet la répétition et la reproduction régulière d'actions techniques. Cette capacité confère au dispositif une efficacité qui dépasse sa simple fonction utilitaire, car elle permet d'obtenir des résultats constants et prévisibles, enrichissant ainsi la compréhension de la technique, au-delà de son usage pratique.

Dans cette perspective, Albero (2010, cité par Larroche, 2018) met en lumière l'importance des temporalités qui traversent les dispositifs : elles constituent à la fois des contraintes et des opportunités. Chaque acteur doit s'y adapter, ce qui influence la manière dont les actions se déploient et contribue à l'évolution du dispositif dans le temps. En retour, ce sont ces actions qui transforment sa structure.

Enfin, Olivia Belin (2003), en décrivant les dispositifs socio-techniques, insiste sur la nécessité d'une conception évolutive et flexible. Lorsque les projets ou les thématiques évoluent, le dispositif doit être capable d'intégrer de nouveaux savoirs et de faciliter leur diffusion. Un dispositif socio-technique combine ainsi des pratiques sociales (interactions humaines, collaboration) et des technologies (outils informatiques, bases de données), afin de créer un environnement où la technologie soutient et renforce les interactions humaines, facilitant la collaboration et le partage des connaissances.

En somme, un dispositif, qu'il soit technique ou socio-technique, se révèle être une structure dynamique et évolutive, dont l'efficacité réside non seulement dans sa capacité à reproduire des actions techniques de manière systématique, mais aussi dans son aptitude à s'adapter aux temporalités et aux besoins changeants des acteurs qu'il mobilise, facilitant ainsi la collaboration et l'échange de connaissances.

1.3.1.2 **Une interface entre le sujet et l'objet, entre éléments matériels et immatériels**

En se basant sur une généalogie du concept, inspirée des travaux de Michel Foucault et Bruno Latour, Berten (1999) analyse comment les dispositifs structurent non seulement les rapports de pouvoir, mais aussi les formes de créativité et d'appropriation du monde. Le dispositif n'est donc pas simplement perçu comme une technique ou un outil, mais comme une interface où les relations entre les individus et leur environnement se construisent et se transforment. Berten souligne que le dispositif joue le rôle d'intermédiaire entre le sujet et l'objet.

Agamden et Rueff (2006), se réfèrent également aux travaux de Foucault, notamment lorsque celui-ci aborde les notions de « gouvernementalité » ou de « gouvernement des hommes ». Ils en déduisent que, selon Foucault, le dispositif est un réseau hétérogène d'éléments, à la fois linguistiques et non linguistiques (discours, institutions, lois, pratiques sociales, comportements, technologies…) qui possède une fonction stratégique concrète et émerge de l'interaction entre les relations de pouvoir et de savoir (Agamden & Rueff, 2006).
C'est ce réseau d'éléments qui permet de structurer, contrôler et orienter les actions et pensées des individus dans un contexte donné.

Le dispositif joue un rôle dans la subjectivation et le désubjectivation des individus : entre identités et rapport au pouvoir
Agamben et Rueff (2006) expliquent que, dans les sociétés contemporaines, les dispositifs ne sont pas seulement des instruments de gestion et de contrôle, mais qu'ils participent également à la formation des subjectivités, en influençant les identités des individus. Toutefois, ces auteurs rappellent que ces dispositifs tendent de plus en plus à désubjectiver les individus, en les réduisant à des rôles ou à des fonctions spécifiques.

De nombreux chercheurs s'accordent à reconnaître que les dispositifs influencent les actions des individus, modèlent leur identité, leur perception du monde, ainsi que leurs comportements (Berten, 1999 ; Belin, 1999 ; Paillard, 2023 ; Agamben & Rueff, 2006). Paillard (2023) qualifie cette influence de « processus subjectivant », soulignant que les dispositifs organisent non seulement les comportements, mais également les relations de pouvoir.

Berten (1999) met particulièrement en évidence l'impact des dispositifs sur la subjectivité des usagers. Il montre que les dispositifs ne sont pas simplement des outils techniques, mais des médiations qui façonnent la manière dont les individus se positionnent et interagissent avec le monde. L'impact des dispositifs sur la subjectivité se traduit dans l'organisation des comportements, des actions et même des représentations des individus, en les

orientant selon des schémas de pouvoir qui ne sont pas arbitraires, mais intentionnels. Selon lui, les dispositifs influencent non seulement les actions des usagers, mais aussi leur perception du monde et d'eux-mêmes.

Agamben et Rueff (2006) ajoutent qu'un individu peut être traversé par plusieurs processus de subjectivation (utilisateur de téléphone portable, internaute, auteur, etc.). Les dispositifs impliquent donc la création de sujets, les êtres humains jouant un rôle central dans ces relations de pouvoir et de savoir. Mais ils soulignent également que les dispositifs peuvent aussi désubjectiver les individus, en les privant de leur individualité et en les réduisant à de simples numéros ou utilisateurs de technologies (par exemple, les utilisateurs de téléphones portables ou les spectateurs de télévision). Cette tension entre la production de nouveaux types de sujets et la perte de subjectivité constitue un enjeu majeur.

En définitive, le dispositif apparaît comme une structure complexe qui médiatise les rapports entre sujets et objets, tout en organisant les relations sociales et de pouvoir. Composé d'éléments matériels et immatériels, il fonctionne comme une interface dynamique, capable de s'adapter aux contextes et aux besoins spécifiques. Son efficacité repose à la fois sur la reproductibilité des actions et sur son adaptabilité face aux temporalités et aux transformations des acteurs. Toutefois, les dispositifs ne se contentent pas de créer des sujets, ils peuvent également désubjectiver les individus. Il apparaît dès lors essentiel d'interroger la manière dont cette dimension est prise en compte et maîtrisée dans la conception des dispositifs mobilisés dans l'action de design territorial.

1.3.1.3 **La fonction stratégique du dispositif**

Dans les domaines de l'information, de la communication et des médias, le terme dispositif désigne souvent l'ensemble des substrats matériels de la communication. On parle ainsi de « dispositif médiatique », « dispositif télévisuel » ou encore « dispositif éditorial ». Dans chacun de ces cas, le terme met en évidence que la communication repose sur une organisation, mobilise des ressources matérielles, s'appuie sur des savoir-faire techniques et définit des cadres d'intervention et d'expression (Jeanneret, 2005, p. 50, cité dans Larroche, 2018 p. 8).

Orienter vers une finalité

Mais au-delà de cette dimension organisationnelle, plusieurs auteurs insistent sur le fait que le dispositif doit être compris comme une structure intentionnelle, toujours orientée vers une finalité. Peeters et Charlier (1999) le définissent comme « la concrétisation d'une intention à travers la mise en place d'environnements aménagés » (p. 18). Ils présentent le dispositif comme un outil conçu pour mobiliser des moyens en vue d'atteindre un objectif précis le plus souvent lié à l'optimisation des conditions de réalisation et à l'amélioration de l'efficacité des actions qu'il encadre.

Le dispositif ne se réduit donc pas à une organisation technique ou sociale : il incarne la concrétisation d'une intention, conçue pour répondre à des besoins ou à des urgences collectives.

Unifier et normaliser

Selon Gonzalez (2015), le dispositif agit comme un outil de normalisation, définissant ce qui est considéré comme normal ou anormal à travers l'utilisation d'instruments tels que la statistique, la surveillance et les technologies de l'information. Ces outils permettent de réguler les comportements et de façonner les dynamiques sociales en fonction d'objectifs spécifiques.

Si Gonzalez met l'accent sur la dimension régulatrice et normative, Belin (2003) souligne quant à elle la fonction du dispositif comme outil de structuration des savoirs. Sa finalité est de créer un référentiel commun capable de fédérer et d'organiser les connaissances, afin de rendre les échanges plus fluides et productifs. Un tel référentiel constitue un outil structurant qui permet de dépasser les divergences disciplinaires au sein d'une communauté en facilitant la coordination entre des terminologies, méthodes et approches différentes. En ce sens, le dispositif favorise l'interdisciplinarité et peut devenir un levier d'innovation (Belin, 2003).

Structurer et influencer

Michel Foucault souligne que le dispositif joue un rôle stratégique majeur, manipulant les rapports de force pour les stabiliser ou les déstabiliser. Il est ainsi indissociable du pouvoir et des savoirs qu'il soutient, et qui, en retour, le conditionnent (Foucault cité dans Paillard, 2023). Le dispositif est donc un ensemble de stratégies de rapports de force et de savoirs, constitutif d'un espace où le pouvoir s'exerce et se transforme.

Agamben et Rueff (2006) prolongent cette perspective en soulignant que les dispositifs ne se contentent pas d'organiser ou de réguler : ils interviennent activement dans les rapports de force, que ce soit pour les stabiliser ou les orienter dans un sens particulier. Le dispositif apparaît alors comme un agencement à la fois scénique et stratégique, qui ne peut exister de manière isolée mais doit être mis en œuvre dans des situations concrètes et en interaction avec des acteurs.

1.3.1.4 **Le dispositif crée des espaces d'action collective**

Emmanuel Belin (1999), dans son texte intitulé *De la bienveillance dispositive,* s'inspire de la théorie des espaces potentiels de Winnicott, pour étendre ce concept aux dispositifs techniques de la vie quotidienne. Winnicott décrivait comment la mère crée autour de son enfant un espace d'illusion qui permet au nourrisson de développer une relation créative avec la réalité. Belin transpose cette idée aux dispositifs techniques, qui jouent un rôle similaire en créant un environnement bienveillant et sécurisé. Ces dispositifs fonctionnent comme des espaces transitionnels, intermédiaires

entre le monde intérieur de l'individu et le monde extérieur des objets. Ils ne sont ni totalement objectifs ni totalement subjectifs, mais permettent à l'individu de naviguer entre ces deux réalités. Belin met en avant la nécessité de créer cet espace transitionnel et introduit la notion de bienveillance dispositive qui fait référence à la manière dont les dispositifs structurent l'environnement de manière à fournir une illusion de sécurité et de contrôle.

Selon Emmanuel Belin, les dispositifs suivent une logique propre, distincte des logiques institutionnelles traditionnelles. Cette logique ne repose pas uniquement sur des règles ou des lois formelles, mais s'appuie sur la manière dont les conditions de l'environnement sont configurées pour influencer les comportements. Les dispositifs permettent aux individus de se libérer de la dépendance directe à l'environnement humain (comme la relation mère-enfant), en intégrant des objets et des technologies dans leur expérience quotidienne. Cela génère une autonomie technique, qui restructure leur rapport au monde en redéfinissant leurs interactions avec celui-ci (ibid., 1999).

L'émergence de nouvelles réalités

Olivia Belin (2003) souligne que les dispositifs socio-techniques participent à la transformation des dynamiques organisationnelles et des relations entre les acteurs. L'introduction de nouveaux rôles et figures socio-techniques, combinée à la circulation d'objets cognitifs, reconfigure les interactions et les pratiques. En ce sens, le dispositif ne se limite pas à un cadre technique : il constitue un espace d'où peut émerger une nouvelle réalité socio-technique. Belin invite ainsi à examiner trois dimensions fondamentales : le cadre socio-organisationnel, les acteurs impliqués et les objets mobilisés dans les interactions.

Si Belin (2003) met en avant l'émergence de nouvelles réalités organisationnelles et socio-techniques, Berten (1999) insiste sur la dimension symbolique et créative de ces dispositifs. Selon lui, les dispositifs ne sont pas seulement des outils de contrôle. Ils offrent aussi des possibilités créatives et ouvrent la voie à des réappropriations imprévues, permettant de détourner, d'adapter ou d'enrichir les usages. Le dispositif devient ainsi à la fois un lieu de norme et de transgression, où l'individu peut trouver des moyens d'innovation et d'expression. Berten souligne une opposition traditionnelle entre la technique et le symbolique, mais il montre que cette dichotomie n'est plus aussi pertinente dans le contexte contemporain. Les dispositifs actuels mêlent ces deux dimensions : ils sont à la fois des outils techniques et des porteurs de significations symboliques. La société moderne repose sur des dispositifs techniques qui, en plus d'accomplir des fonctions pratiques, véhiculent des valeurs culturelles et symboliques.

La mise en regard de ces deux approches permet ainsi de comprendre le dispositif à la fois comme un cadre structurant les pratiques collectives et comme un espace ouvert à l'invention et à la production de sens.

Un espace collectif

Selon Berten (1999), un dispositif se caractérise souvent par son aspect ritualisé. Il inclut des savoirs multiples, transversaux et ramifiés, et devient lui-même un producteur de savoir. Il ne constitue donc pas seulement un cadre technique ou organisationnel, mais un espace d'activité collective.

Dans cette perspective, Larroche (2018) montre que les dispositifs sont conçus pour faire émerger des modèles. Elle précise que les rôles assignés dans ces dispositifs fluctuent entre des représentations prescriptives et actives. Le dispositif fonctionne à la fois comme un cadre contraignant, orientant les activités par le biais de discours, et comme un espace d'interactions où des activités réelles sont mises en œuvre. Cette approche souligne la dimension conceptuelle du dispositif, montrant son rôle dans la construction des représentations collectives et dans leur transmission. Un dispositif n'est donc pas seulement un cadre technique ou organisationnel, mais un espace d'activité collective réitérable.

Ainsi, les dispositifs apparaissent comme des environnements collectifs, conçus pour favoriser l'émergence de modèles, en créant des environnements où les savoirs et les interactions peuvent être reproduits et adaptés au fil du temps.

Un espace de tolérance à l'erreur

Citant Belin (1999), Berten et al. (1999), décrivent le dispositif comme un « environnement tolérant à l'erreur ». Ils ne considèrent pas cet environnement dans une logique d'« essais et erreurs » où l'individu serait encouragé à expérimenter, essayer et échouer sans subir de conséquences négatives immédiates. Ils nous invitent plutôt à considérer le dispositif comme « une manière d'envisager l'environnement naturel ou construit de l'homme comme lieu non d'acquisition et de transmission du savoir, mais comme réseau de médiation du savoir – à partir de quoi certes, peuvent émerger des acquisitions et des transmissions » (p. 42).

Autrement dit, il s'agit de créer les conditions nécessaires minimales à cette émergence. Les auteurs précisent qu' « un environnement tolérant à l'erreur et bienveillant [...] est une condition de développement des potentialités » (p. 43). Ils vont plus loin en rattachant le dispositif à la catégorie du « bricolage » dans laquelle l'environnement est considéré comme « un stock disponible [...] autant pour sa valeur de trésor rassurant que pour son instrumentalité » (p. 44). C'est-à-dire que le caractère instrumental de l'objet s'efface pour laisser place à leur apparence propre, leur signification comme composante de l'environnement. Un espace où « les signifiants échappent à l'unilatéralité du code pour se mouler aux dispositions créatives du bricoleur » (p. 45).

En conclusion, le dispositif présente les caractéristiques nécessaires pour être intégré au design comme forme de médiation. Il se présente à la fois

comme un cadre contraignant, porteur de normes et d'asymétries de pouvoir (Agamben & Rueff, 2006), et comme une matrice de formation et de création, propice à l'émergence de nouvelles positions subjectives et collectives (Belin, 1999 ; Gentès & Marcocchia, 2023).
Autrement dit, il constitue simultanément un outil structurant des échanges et un espace partagé, tolérant à l'erreur, où de nouvelles réalités peuvent émerger et se négocier.

L'exploration de ce concept éclaire à la fois notre démarche de recherche et l'analyse des pratiques de co-design.

Sur le plan théorique, le dispositif apparaît comme :

> Une organisation matérielle et symbolique, tangible et imaginaire, capable de produire des transformations et de soutenir des devenirs possibles (Bachimont, 2004 ; Larroche, 2018).

> Une structure capable de répétition et de reproductibilité, assurant l'efficacité des pratiques, tout en restant flexible et adaptable (Peeters & Charlier, 1999 ; Belin, 2003).

> Une interface entre sujet et objet, pouvoir et savoir, qui organise à la fois la circulation des connaissances et la redistribution (ou la confiscation) du pouvoir (Berten, 1999).

> Un réseau de médiation du savoir, où l'on ne peut prédéterminer ce qui sera appris ni quelles subjectivités seront produites ou désubjectivées (Agamben & Rueff, 2006).

Sur le plan de la pratique du co-design, le dispositif n'est pas donné d'avance :

> Il s'élabore dans les dynamiques relationnelles et les objets mobilisés, en créant des conditions favorables à la collaboration et à la circulation des savoirs.

> Il articule contraintes et potentialités, en garantissant un cadre normé mais tolérant à l'erreur, où les participants peuvent explorer et transformer collectivement des réalités partagées.

> Il incarne des valeurs, des normes et des enjeux de pouvoir, tout en soutenant une redistribution des savoirs et du pouvoir, et en veillant à la place et au bien-être des acteurs impliqués.

Ces propriétés ne doivent cependant pas être comprises comme des recettes universelles : elles appellent à être interrogées et contextualisées. Concrètement, cela suppose d'examiner, dans chaque projet, quelles technologies, quels objets, et quels outils génératifs permettent effectivement de soutenir ces propriétés, et comment ils fonctionnent en situation réelle.

Ces considérations pratiques ouvrent également sur un enjeu plus large : celui de la nature globale du dispositif. Le concept semble en effet se décli-

ner à plusieurs niveaux : d'un côté, le dispositif global du projet, et de l'autre, les dispositifs spécifiques mis en place au sein de ce projet.

Tous incarnent des rapports de pouvoir mais ouvrent également des espaces de création et de transformation. En ce sens, les dispositifs socio-techniques ne sont pas de simples cadres organisateurs : ce sont des matrices vivantes où se négocient en permanence les conditions du « faire ensemble ». Le rôle et les figures des acteurs humains y deviennent alors centraux, puisqu'ils déterminent la vitalité, la redistribution des savoirs et le potentiel créatif du dispositif.

1.3.2 Les rôles et figures des acteurs humains dans les dispositifs socio-techniques

Pour éclairer notre analyse empirique, il est nécessaire de revenir sur la notion de figures dans les dispositifs socio-techniques. Nous ne l'abordons pas dans une perspective purement descriptive, mais comme un outil conceptuel pour penser la diversité des formes d'engagement des acteurs humains. En effet, dans un dispositif de co-design, les participants n'occupent pas un rôle figé : leurs postures évoluent, se déplacent ou se transforment au fil du processus. Mobiliser la notion de figures socio-techniques permet donc de rendre visible cette pluralité de positions et d'interroger les passages d'un rôle à l'autre.

Belin (2003) définit une figure socio-technique comme « un acteur engagé dans l'émergence ou dans le fonctionnement d'un dispositif ayant un ou plusieurs rôles tant du point de vue de la technique ou des connaissances que du point de vue de l'organisation sociale du dispositif. Ces acteurs utilisent les outils mis à leur disposition, les transforment et influent sur le contexte relationnel, d'une façon ou d'une autre » (p. 7). En d'autres termes, la figure socio-technique se caractérise par son implication active dans le dispositif, qu'elle contribue à façonner à la fois sur le plan technique et sur le plan social.

Larroche (2018) complète cette définition en soulignant que « dans un dispositif, des humains aidés d'outils agissent collectivement pour répondre à la finalité de ce dispositif. A ces humains et aux objets techniques sont assignés des rôles qui peuvent être très bien identifiés si le dispositif possède une certaine ancienneté » (p. 42). Elle distingue les rôles « incarnés », lorsque l'individu est pleinement impliqué dans ses actions, et les rôles « réifiés » lorsque le sujet est perçu comme un objet ou un simple rouage du dispositif.

Ces apports s'inscrivent dans une perspective plus large, celle de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 2001 ; Latour, 2005), qui considère les « acteurs » ou « actants » — humains et non-humains — comme centraux dans la constitution des réseaux socio-techniques. Selon Dall'Armellina

(2014), cette approche repose sur un processus de traduction qui rend intelligibles les connexions au sein du réseau : « il n'y a jamais d'information, mais seulement des transformations, ou de la traduction si vous préférez ». La controverse occupe ici une place centrale, car elle met en lumière les problèmes critiques et les rapports de force qui traversent les réseaux. Si l'ANT inclut aussi bien les humains que les objets, technologies, institutions ou concepts, nous choisissons dans cette partie de nous concentrer sur les figures de l'acteur humain, en particulier celles qui se manifestent dans leur rôle d'usagers des dispositifs.

De nombreux auteurs considèrent que l'utilisateur, le bénéficiaire ou l'usager, est souvent considéré comme une figure socio-technique à part entière (Flichy, 2003/1995 ; Belin, 2003 ; Zaidi, 2014 ; Renard, 2017) parfois qualifiée de « participant actif » (Linard ; 2002) ou d' « acteur actif » (Zaidi, 2014).
Olivia Belin (2003) souligne par ailleurs que les figures socio-techniques n'assument pas une fonction unique, mais cumulent souvent plusieurs rôles. Elle les inscrit dans une modélisation en trois axes — système d'interaction, objets cognitifs à construire et connaissances émergentes — qui place l'action collective au centre du dispositif. Cette approche met en évidence la multiplicité et la plasticité des figures, et ouvre la voie à une typologie adaptée au contexte du co-design.

Nous proposons ainsi d'identifier quatre grandes familles de figures socio-techniques qui structurent les dispositifs de co-design : celles qui organisent, celles qui médiatisent, celles qui participent et celles qui sont invisibilisées ou contestataires.

1.3.2.1 **Les figures qui organisent et orientent le projet**

Certaines figures jouent un rôle structurant en donnant une direction au collectif et en définissant un cadre d'action. Elles assurent la cohésion interne du dispositif tout en orientant ses évolutions stratégiques.

Le leader organisationnel (Belin, 2003) incarne une vision et mobilise les acteurs autour d'un projet collectif. Son charisme ou sa capacité stratégique influencent directement l'identité et la dynamique du dispositif. Toutefois, comme le souligne Flichy (2003/1995), l'innovation ne résulte jamais d'une causalité simple ou de l'action d'un seul individu : elle se construit dans un processus complexe de négociations, de médiations et de controverses impliquant une pluralité d'acteurs. Le rôle du leader doit donc être resitué dans cette dynamique relationnelle, où son action compose avec d'autres figures et avec les tensions internes du dispositif.

De manière complémentaire, Akrich (1991) décrit **l'innovateur** comme un acteur confronté à l'incertitude, qui anticipe les usages en élaborant des « scripts » intégrant contraintes et opportunités. Par ce travail

de scénarisation, il inscrit dans l'objet technique des relations possibles avec son environnement, agissant ainsi comme médiateur entre projet et contexte.

Ces deux figures ne s'opposent pas mais se complètent : le leader oriente et fédère le collectif en interne, tandis que l'innovateur ouvre le projet vers l'extérieur en l'adaptant à un environnement incertain. Dans le co-design, cette articulation est particulièrement féconde car elle montre que l'innovation collective n'émerge pas spontanément, mais qu'elle doit être orchestrée. Le dispositif devient alors un espace de tensions créatives, où la direction commune et l'ouverture aux contraintes extérieures sont conjointement mobilisées comme leviers d'innovation.

1.3.2.2 **Les figures qui médiatisent les savoirs et les objets**

Certaines figures jouent un rôle de médiation en organisant la circulation des savoirs et des objets dans le dispositif. Leur fonction dépasse la traduction : elles participent à une redistribution active des compétences, des responsabilités et des marges de manœuvre entre humains et artefacts.

Dans la lignée de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, Latour), plusieurs auteurs ont utilisé la métaphore de la traduction pour qualifier le rôle des figures médiatrices. Celles-ci assurent la mise en relation entre humains et non-humains, en rendant possible la circulation des intentions, des contraintes et des savoirs, et en contribuant ainsi à stabiliser les réseaux socio-techniques. Toutefois, comme le rappellent Gentès et Perez (2022), cette métaphore réduit l'action à un simple passage d'un registre à un autre, alors qu'il s'agit avant tout de délégations : responsabilités, intentions et contraintes circulent entre les acteurs et les artefacts, reconfigurant l'action collective.

Le technicien illustre bien cette logique. Pour Belin (2003), il n'est pas un simple exécutant mais le premier organisateur du projet. En créant et transformant des artefacts cognitifs, en classant et en structurant l'information, il influence directement les modalités d'accès et d'usage. Le technicien ne se contente donc pas de « traduire » un projet, il délègue certaines fonctions aux outils techniques tout en assumant lui-même des choix organisationnels.

De la même manière, Belin (2003) identifie la figure **des facilitateurs d'apprentissage** (ou veilleurs techniques), qui accompagnent les usagers dans l'appropriation des dispositifs. En guidant les apprentissages, ils orchestrent une redistribution des compétences entre acteurs, outils et environnements, et favorisent l'autonomie progressive des participants. Linard (2002) parle à ce titre d'« acteur autonome », pour souligner que l'appropriation technique implique une recomposition des marges de manœuvre.

Ainsi, les figures médiatrices contribuent à configurer qui fait quoi dans le dispositif, qui prend des décisions et comment circulent savoirs et responsabilités. En co-design, leur efficacité réside moins dans une traduction fidèle que dans une délégation équitable et structurante, condition indispensable à une innovation réellement collective.

1.3.2.3 **Les figures qui participent par l'usage**

L'usage d'un dispositif ne se réduit pas à une fonction passive. Il est traversé par des logiques d'engagement, de savoir-faire et de positionnement stratégique. Plusieurs auteurs ont ainsi cherché à qualifier la diversité des postures adoptées par les utilisateurs.
Flichy (2003/1995) distingue ainsi l'« utilisateur tactique », qui développe des pratiques d'appropriation ponctuelles, et l'« utilisateur stratège », qui contribue activement au processus technique en participant à la production d'artefacts. Cette distinction marque le passage d'un usager-consommateur à un usager-acteur du dispositif.

Belin (2003) prolonge cette analyse en proposant une typologie plus nuancée. Elle différencie plusieurs profils selon leurs attentes et leurs manières de s'exprimer : le « disque dur », fortement impliqué et prescripteur ; l'« intéressé », parfois opportuniste ; le « curieux occasionnel » ; ou encore l'« utilisateur précis », centré sur ses propres besoins. Elle met également en avant la figure du « knowledge worker », capable de franchir la frontière entre usage et invention en produisant des artefacts cognitifs qui enrichissent le dispositif.
Ces distinctions trouvent un écho dans les typologies plus récentes, comme celle de Renard (2017), qui distingue les « coopétiteurs », « compétiteurs », « coopérateurs » et « supporteurs » selon leur degré d'engagement collectif. L'enjeu n'est donc pas seulement de participer, mais de savoir comment et à quelle échelle les utilisateurs contribuent à la dynamique collective.

À cela s'ajoutent des figures valorisant l'autonomie et la créativité. Linard (2002) met en avant l'« acteur autonome », qui agit activement et adapte ses pratiques dans des environnements en mutation, tandis que Sanders et Stappers (2008) soulignent l'importance des « lead users » et des « clients créatifs », dont les contributions anticipent et orientent l'innovation.

Dans une perspective de co-design, ces différentes figures rappellent que tous les participants n'occupent pas la même place : certains interviennent comme bénéficiaires, d'autres comme contributeurs critiques, médiateurs de savoirs ou moteurs de l'innovation. La reconnaissance de cette diversité est cruciale pour concevoir le dispositif non comme un espace homogène de participation, mais comme un champ traversé de rapports différenciés à l'usage, à la création et à la circulation des savoirs. Ces figures rappellent que l'atelier de co-design n'est pas un espace égalitaire de participation.

Les usagers s'y engagent avec des degrés d'implication et des stratégies variés, allant du rôle moteur d'innovation à une présence plus périphérique.

1.3.2.4 **Les figures invisibilisées ou contestataires**

Les dispositifs de co-design ne reposent pas uniquement sur des figures visibles et valorisées. Ils s'appuient également sur des acteurs dont les contributions restent discrètes ou dont l'action se manifeste sous forme de résistance. Ces figures « invisibilisées » ou « contestataires » rappellent que l'innovation collective ne se construit pas seulement dans la coopération explicite, mais aussi grâce aux soutiens discrets et aux tensions ouvertes qui structurent le projet.
Les acteurs invisibilisés assurent souvent des fonctions essentielles de médiation, de structuration et de continuité, sans pour autant être formellement reconnus. Bien que peu visibles, leurs interventions sont centrales au fonctionnement et à la stabilité des dispositifs.

> Les manutentionnaires de l'information (Belin, 2003) effectuent les tâches pratiques de rangement et d'archivage, garantes de la mémoire organisationnelle. Invisibilisés dans des organisations cloisonnées, leur importance se révèle surtout en cas de panne ou de manque. Dans une logique coopérative, leur rôle peut être revalorisé comme médiation entre technique et usage.

> Les correspondants référentiels ou « arpenteurs de couloirs » (Belin, 2003) collectent, organisent et produisent des informations. Ils contribuent à enrichir le référentiel de connaissances en construisant des artefacts cognitifs. Leur travail est à la fois matériel et symbolique, car il participe à la formalisation de nouvelles normes collectives.

> Le cognitien (Belin, 2003) incarne une figure plus idéologique, défendant l'intelligence collective par la mobilisation de multiples points de vue. Il contribue à donner au dispositif une orientation réflexive, en structurant un savoir commun et pluraliste.

Ces figures montrent que l'innovation collective dépend aussi d'un travail de l'ombre. Dans un atelier de co-design, les tâches invisibles — organiser, documenter, archiver, traduire — assurent la continuité entre les sessions et transforment les traces laissées en ressources partageables. Lorsqu'elles sont négligées, le dispositif tend à perdre en mémoire et en capacité à nourrir des apprentissages collectifs.

D'autres figures ne se contentent pas de rester en arrière-plan : elles s'opposent, négocient ou perturbent le dispositif. Leur rôle est conflictuel mais tout aussi structurant.

> Les porte-parole (Akrich, Callon & Latour, 1988b) sont au cœur des processus de légitimation. Ils traduisent des intérêts et arbitrent les

controverses, mais leur légitimité est toujours susceptible d'être contestée. Le choix des porte-parole conditionne donc la stabilité d'un dispositif.

> Les contre-projets (Belin, 2003 ; Latour, 1991) incarnent la résistance ouverte. Ces acteurs ignorent parfois le programme global ou développent des initiatives parallèles (« antiprogrammes », « contre-dispositifs »), redéfinissant ainsi les frontières et les possibles du projet.

Ces figures rappellent que les dispositifs ne sont jamais consensuels : d'un côté, les soutiens discrets assurent mémoire et continuité ; de l'autre, les opposants en révèlent les angles morts et stimulent l'innovation par la confrontation.
Ainsi, la typologie des figures met en évidence que le co-design ne peut être compris comme une simple addition de contributions, mais comme une dynamique différenciée où se croisent direction, médiation, usages variés et tensions. Prendre en compte ces différentes familles permet de penser le dispositif non seulement comme un espace collaboratif, mais comme un agencement complexe qui repose sur l'articulation entre organisation et ouverture, redistribution des savoirs, reconnaissance des différences d'implication et valorisation des conflits. C'est dans cet équilibre fragile que réside la capacité du co-design à produire une innovation réellement collective.

En conclusion, l'exploration des figures socio-techniques invite à les considérer moins comme des rôles assignés que comme des fonctions-auteur au sens foucaldien. Comme le rappelle Ganne (2019), « la fonction-auteur ne renvoie pas à un individu réel, mais à un principe d'organisation du discours et de différenciation des énoncés ». Appliqué aux dispositifs de co-design, cela signifie que les figures (leader, innovateur, traducteur, utilisateur stratège, manutentionnaire, contre-projet…) organisent la manière dont le dispositif est lu, compris et légitimé. Elles fixent les responsabilités, distribuent la visibilité et hiérarchisent les contributions.

Cette approche met en évidence une hiérarchisation des rôles au sein des dispositifs : certains sont valorisés parce qu'ils incarnent l'innovation ou la vision et se voient attribuer une forte fonction-auteur, tandis que d'autres — tâches invisibles ou figures de résistance — demeurent minorés dans les discours, bien qu'essentiels au fonctionnement collectif. Dans une perspective de co-design, l'analyse de ces figures permet de rendre visibles les rapports de pouvoir qui traversent le dispositif, en montrant qui est autorisé à parler ou à agir, qui est reconnu comme porteur d'innovation, et qui reste relégué à des contributions discrètes mais décisives.

Ce que souligne Gentès (2017) à travers l'« indiscipline du design » renforce cette lecture. Le design, en circulant entre champs hétérogènes, brouille les frontières établies entre expert et amateur, entre disciplines, entre recherche et création. Les figures doivent ainsi être comprises non

comme des rôles figés, mais comme des positions instables qui se recomposent au fil des projets. Dans cette perspective, notre typologie permet de reconnaître la diversité des contributions, tout en rappelant que leur légitimité et leur visibilité se négocient en permanence. C'est ce qui fait écho à la fonction-auteur foucaldienne : les figures distribuent la responsabilité, organisent les discours, légitiment certaines positions tout en en marginalisant d'autres. Elles révèlent ainsi que le co-design n'est pas une structure figée mais un champ traversé de tensions, où les fonctions se construisent dans l'action collective.

1.3.3 Les rôles des acteurs non-humains dans les dispositifs socio-techniques

Après avoir examiné les figures des acteurs humains, il importe désormais de considérer le rôle des objets dans les dispositifs sociotechniques. Dans la perspective de la théorie de l'acteur-réseau et des recherches en sociologie des sciences, les objets participent activement à la médiation, à la structuration et à la dynamique des collectifs. Comme le rappellent Berten et al. (1999), les dispositifs s'inscrivent dans un entre-deux, combinant des dimensions techniques et symboliques, et soulignant ainsi leur fonction de médiation.

Différents auteurs ont proposé des manières de qualifier cette médiation. Pour Dall'Armellina (2014), un objet technique peut revêtir une fonction médiatrice lorsque, par ses caractéristiques matérielles, fonctionnelles, ergonomiques, cognitives et esthétiques, il offre une « affordance ». Cette perspective met l'accent sur la capacité des objets à suggérer sa propre utilisation sans avoir besoin de mode d'emploi, mais elle reste néanmoins discutable si on l'applique de manière systématique, car tous les objets ne produisent pas nécessairement une telle évidence d'usage.

Forthoffer (2023) approfondit cette réflexion en mobilisant la notion de factitivité.
Les objets factitifs se définissent par leur capacité à « faire faire » (p. 230). Ils n'orientent pas seulement des gestes individuels, mais favorisent aussi une énonciation collective en transformant des initiatives dispersées en un « nous » partagé. Elle distingue à ce titre différents états : les objets factitifs ou facilitateurs, qui incitent à l'action et à l'expression, et les objets intermédiaires, lorsqu'ils deviennent partageables et cristallisent un savoir collectif en circulation (p. 251).

Dans cette perspective, les objets apparaissent comme des médiateurs centraux des dispositifs de co-design. Vinck (2009) souligne que leur conception, leur négociation et leur circulation requièrent « un investissement considérable en temps et en ressources humaines ». Il rappelle que la notion d'*objet intermédiaire* s'inscrit dans une tradition de recherche

en sociologie des sciences, proche de celles ayant conduit à l'élaboration du concept d'*objet frontière* (Star & Griesemer, 1989), notamment l'interactionnisme symbolique et la théorie de l'acteur-réseau.

Bien que ces deux notions aient émergé dans des contextes distincts, elles convergent pour montrer que les acteurs engagés dans l'action collective consacrent une part importante de leur activité à « concevoir, négocier, produire et faire circuler des objets ». Dans le champ du design, Forthoffer (2023) confirme que les projets sont jalonnés par la production d'une multitude d'artefacts : sans constituer le résultat final, ceux-ci structurent le déroulement du processus de conception et cristallisent des idées, qu'elles soient encore en cours d'élaboration ou déjà stabilisées.

Nous examinerons dans un premier temps la notion d'*objet intermédiaire*, puis celle d'*objet-frontière*, afin de mieux saisir les formes de médiation assurées par les acteurs non-humains dans les dispositifs de co-design.

1.3.3.1 **Les objets intermédiaires comme médiateurs de la coopération**

Vinck (2009, 2012) théorise l'objet intermédiaire comme un support à la fois de représentation, de traduction et de médiation. Inscrit dans le processus de conception, il reflète les intentions des concepteurs, leurs pratiques professionnelles et leurs attentes, tout en véhiculant des connaissances encore en cours de clarification. L'objet intermédiaire incarne ainsi un savoir collectif en construction, à la fois stabilisé et ouvert, qui matérialise le processus de conception dans son déroulement plutôt que de se limiter à la préfiguration du résultat final.

En tant que médiateur, il soutient la coordination entre acteurs en offrant des points d'appui partagés pour la discussion et l'alignement des référentiels (Jeantet, 1998). Vinck (2012) souligne toutefois que cette fonction de médiation n'est ni neutre ni entièrement maîtrisable, car l'opération de matérialisation peut introduire des éléments non anticipés et reconfigurer le cours de l'action. La remise en question du consensus qu'il cristallise peut également rendre visibles des tensions, voire conduire à l'exclusion d'acteurs dissidents, révélant ainsi les dimensions politiques et conflictuelles des médiations sociotechniques.

Comme l'explique Reunkrilerk dans sa thèse (2022), en tant que médiateur, l'objet intermédiaire participe à la redéfinition des relations entre les acteurs et à l'introduction de nouvelles pratiques au sein de l'organisation. Son rôle dépasse ainsi la coordination immédiate pour s'inscrire dans une dynamique de transformation institutionnelle. L'auteur souligne également la capacité de l'objet intermédiaire à évoluer en objet frontière, lorsque sa circulation permet de stabiliser des significations partagées et de contribuer à la standardisation des pratiques. En ce sens, l'objet intermédiaire

apparaît comme un levier central de la coopération, articulant à la fois la construction des savoirs, l'harmonisation des pratiques et la mémoire collective du projet (Reunkrilerk, 2022, p. 101).

En somme, l'objet intermédiaire s'impose comme un élément central de la dynamique collaborative, en facilitant à la fois la coordination des acteurs et l'émergence de pratiques partagées. Il joue un rôle clé dans la co-construction des savoirs et des actions au sein d'un projet, tout en contribuant à la mise en mémoire des étapes de la conception. Plus largement, replacé dans le cadre des dispositifs sociotechniques, l'objet intermédiaire montre que la coopération ne repose pas uniquement sur les interactions humaines, mais sur l'articulation constante entre acteurs et artefacts.

1.3.3.2 **Les objets frontières permettent l'alignement et la mise en action**

Star et Griesemer (1989) définissent les objets frontières comme des artefacts ou médiums capables de circuler entre différents mondes sociaux. Leur spécificité repose sur une double propriété : être suffisamment structurés pour soutenir des activités collectives, tout en demeurant assez flexibles pour accueillir des significations multiples selon les acteurs. Cette combinaison de robustesse et de plasticité leur permet de fonctionner comme des points de passage entre des univers hétérogènes, sans exiger un consensus préalable sur les interprétations ou les objectifs.

Dans les contextes de résolution de problèmes complexes, cette propriété confère aux objets frontières un rôle central dans l'action collective. Carlile (2002) montre qu'ils facilitent la communication et la coopération entre acteurs confrontés à des écarts de connaissances et à des divergences d'intérêts, en soutenant à la fois le transfert de savoirs, l'élaboration de représentations partagées et la prise de décision. De manière complémentaire, Jeantet (1998) souligne leur capacité à aligner progressivement les acteurs autour de pratiques et d'objectifs communs, tandis que Mark et al. (2007) mettent en évidence leur rôle dans l'intégration des savoirs et la coordination entre parties prenantes hétérogènes. En permettant d'assumer des significations différenciées selon les perspectives tout en conservant une fonction opérationnelle commune, les objets frontières contribuent à réduire les écarts de compréhension et à légitimer les choix de conception dans des environnements incertains et distribués.

Plus récemment, plusieurs travaux ont insisté sur la dimension médiatrice et dynamique de ces objets. White et al. (2023) montrent que les objets frontières aident concrètement les participants à organiser leurs idées et à structurer leurs contributions dans des discussions interdisciplinaires. Oger et Catoir-Brisson (2024) soulignent quant à elles leur capacité à transformer les tensions entre groupes hétérogènes en ressources pour l'action

collective, en autorisant chacun à projeter ses propres significations tout en maintenant un cadre partagé. Leur dimension visuelle et prospective soutient ainsi la prise de décision commune, ouvre la voie à des futurs partagés et renforce l'autonomie des participants en légitimant à la fois l'action collective et les méthodologies de conception.

Ces fonctions reposent sur des propriétés formelles et relationnelles spécifiques. Reunkrilerk (2022) rappelle que le déploiement d'objets frontières pose des défis importants en matière de médiation, notamment pour aligner valeurs, objectifs, savoirs et pratiques. Leur efficacité tient précisément à leur capacité à maintenir un équilibre entre stabilité et adaptabilité : suffisamment solides pour structurer l'action collective, tout en restant ouverts aux ajustements liés aux usages et aux transformations contextuelles (Mark et al., 2007 ; Oger & Catoir-Brisson, 2024). Cette dimension dynamique permet aux objets frontières d'évoluer avec les communautés et les écosystèmes dans lesquels ils circulent, en accompagnant les transitions organisationnelles et sociales.

Toutefois, plusieurs auteurs soulignent les limites actuelles de la littérature. Levina et Vaast (2005), Tim et al. (2016) et Oger et Catoir-Brisson (2024) constatent que peu de travaux analysent finement les conditions d'émergence des objets frontières en interaction avec des contextes situés, ni leur rôle concret dans les processus de co-conception. La question de savoir comment un objet frontière peut initier, soutenir ou transformer une dynamique collaborative en l'absence de médiation humaine explicite demeure notamment ouverte.

En définitive, si la littérature s'accorde sur les propriétés générales des objets frontières — robustesse, flexibilité et dynamisme — leur fonctionnement effectif reste encore largement à élucider. Leur capacité à faciliter l'alignement des acteurs, à médiatiser les tensions et à produire un socle commun d'action semble parfois opérer de manière presque « magique », ce qui invite à approfondir empiriquement les conditions concrètes de leur efficacité dans les dispositifs de co-design.

1.3.3.3 **Vers des dispositifs-frontières ?**

Le dispositif peut être envisagé comme un espace de potentialités, à la fois reproductible et adaptable, jouant un rôle d'intermédiaire entre sujets et objets. Il constitue un réseau hétérogène d'éléments qui structure, contrôle et oriente les actions des individus dans un contexte donné. En tant que médiateur, le dispositif est orienté vers une finalité, permettant la construction d'un référentiel qui fédère et organise les connaissances. Il favorise ainsi l'émergence de nouvelles réalités en organisant les conditions de développement des potentialités des acteurs impliqués.

Dans ce cadre, les individus peuvent endosser plusieurs identités, rôles

ou figures, en fonction des dynamiques socio-techniques en jeu. Certaines de ces figures apparaissent essentielles pour garantir le bon fonctionnement des dispositifs. Mais le fonctionnement de ces dispositifs repose aussi sur les objets, et en particulier sur les objets-frontières. Ceux-ci facilitent l'alignement des acteurs et la mise en action de processus communs. Ils remplissent des fonctions essentielles : soutenir la communication et la coopération entre parties prenantes, réguler les tensions en assumant des significations multiples, et offrir des représentations partagées qui stabilisent l'action collective.

En outre, les objets-frontières participent également à la prise de décision en favorisant le transfert de savoirs, notamment dans les pratiques de conception, et en renforçant la capacité d'agir des acteurs. Ces opérations, qui se manifestent à travers des processus d'échange et d'ajustement collectif, semblent être des qualités indispensables pour les dispositifs de co-design. Dans cette perspective, on peut envisager que ces dispositifs évoluent eux-mêmes en véritables dispositifs-frontières, capables de soutenir des collaborations interdisciplinaires et d'ouvrir de nouvelles formes d'organisation collective. La question reste ouverte : jusqu'où ces dispositifs peuvent-ils transformer les dynamiques d'interaction et favoriser l'émergence de nouveaux modes de coopération ?

Conclusion. La participation au co-design

Il a été montré que la participation au design implique l'engagement actif des utilisateurs ainsi que des parties prenantes à différentes phases du processus de conception, les associant à la prise de décisions. Cette approche vise à les impliquer profondément et à les responsabiliser, renforçant ainsi leur rôle dans la co-construction du projet. Cette évolution marque une rupture par rapport aux pratiques antérieures, où le marketing dictait les besoins supposés des utilisateurs. Désormais, ces derniers sont directement sollicités pour participer à la conception, ce qui leur permet de contribuer à l'élaboration des solutions adaptées à leurs attentes. De même, les parties prenantes, telles que les acteurs institutionnels et industriels, sont intégrées au processus, apportant avec elles des perspectives diversifiées, des intuitions spécifiques et des compétences techniques ou managériales.

Le co-design ne se limite pas à une seule méthodologie. Il peut être déployé de diverses manières, s'adaptant à des contextes variés et à des besoins spécifiques. Il s'agit d'une démarche d'investigation, non seulement tournée vers l'analyse du passé et du présent, mais aussi capable d'explorer des futurs potentiels, ouvrant ainsi la voie à une créativité collective et à une innovation partagée. Souvent perçu comme une méthode de gestion collaborative de projet, le co-design est apprécié pour sa capacité à instaurer un langage interdisciplinaire. Ce langage facilite la collaboration entre des intervenants provenant de disciplines et d'horizons variés, permettant

à chacun de contribuer à la construction d'une vision partagée.

Les domaines d'application du co-design sont multiples : il peut être employé pour promouvoir des innovations radicales ou incrémentales, qu'elles soient technologiques, managériales ou sociales. Le co-design peut également améliorer des usages existants, repenser des services, développer de nouveaux produits ou encore reconfigurer des espaces physiques. Cette amélioration repose en grande partie sur l'expérience tacite des usagers et sur la richesse des points de vue apportés par les différents participants. Dès lors, une question se pose : comment ce processus se déploie-t-il concrètement ? Quelles sont les clés de son succès ?

Il apparaît que le « co-design » se distingue du design traditionnel en ce qu'il exige des compétences spécifiques et un repositionnement du rôle du designer. Le designer devient avant tout un facilitateur, orchestrant les processus participatifs et mettant en lumière les compétences créatives des participants. Il s'agit donc pour lui d'identifier les complémentarités nécessaires à la réussite du projet, tout en assurant la médiation et la coordination des interactions. Cette transformation du rôle du designer implique un recentrage sur l'activité même du co-design : désormais, ce n'est plus le co-design qui soutient le design, mais la conception du processus de co-design qui devient l'enjeu principal.
Ce repositionnement soulève toutefois plusieurs interrogations : les compétences nouvelles qu'exige le co-design sont-elles pleinement légitimes pour un designer ? Les formations en design préparent-elles suffisamment les designers à ces nouvelles pratiques ? Et surtout, dans un contexte où les conflits entre parties prenantes sont inévitables, comment le designer peut-il contribuer à les surmonter et à favoriser un dialogue constructif ?

Le rôle et la posture du designer se transforment donc. Il doit non seulement s'assurer de l'atteinte des objectifs finaux du projet, mais aussi veiller à la qualité de l'expérience vécue par les participants durant le processus. Penser la médiation devient alors essentiel : cela signifie comprendre comment les interactions, les tensions et les opportunités se déploient au sein du dispositif en action. Le design devient un exercice d'équilibre entre la gestion du collectif, l'expérience individuelle et la co-construction d'une vision partagée.

Cette dynamique conduit le designer à adopter une double perspective, alternant entre une approche détaillée (« zoom in ») et une vue d'ensemble (« zoom out ») du dispositif. Le concept de dispositif, central au co-design, permet d'appréhender les aspects fondamentaux d'un projet. Il doit être à la fois reproductible et adaptable, tout en jouant un rôle d'interface entre les sujets (les humains) et les objets (les outils, les concepts, les discours, les espaces). En influençant les processus de subjectivation et de désubjectivation, le dispositif permet de remodeler les identités, les rôles et les interactions, facilitant ainsi l'émergence de nouvelles pratiques collabora-

tives et collectives.
Le concept de dispositif-frontière, quant à lui, offre une ouverture supplémentaire pour la réflexion. Il intègre les objets non-humains, les espaces et les médiations qui facilitent les échanges entre des acteurs aux compétences et aux points de vue divers. Ce cadre nous invite à penser les espaces et les environnements comme des dispositifs-frontières capables de structurer et d'orienter les pratiques collaboratives dans des contextes complexes.

Mais au-delà de la conception de produits ou de services, se pose la question de l'application du co-design à des échelles plus larges, telles que celles de l'espace public et des territoires. Le co-design territorial constitue-t-il une simple extension de ces pratiques, ou engage-t-il une reconfiguration plus profonde des concepts, des méthodes et des formes de collaboration ?

La conception des territoires implique en effet une pluralité d'acteurs — institutions publiques, acteurs privés, habitants — ainsi que des compétences et des temporalités hétérogènes, soulevant des enjeux spécifiques en matière de coordination, de médiation et de prise de décision collective. Dans ce contexte, le territoire ne peut plus être considéré comme un simple cadre d'intervention, mais comme un acteur à part entière des dynamiques de projet.

Cette réflexion conduit à étudier plus en détail le co-design des territoires en France, qui fera l'objet du chapitre 2.

CHAPITRE 2

Co-design et territoires : l'émergence d'un design des territoires en France

101 2.1. Les relations entre « design » et « territoire » : la participation des acteurs au coeur des pratiques

121 2.2. Les enjeux du co-design pour le territoire

133 2.3. Domaines d'application, logiques d'action du co-design territorial

152 Conclusion. De la participation aux systèmes d'action : le co-design territorial comme levier de transformation systémique

Le design a progressivement investi le champ de l'action publique et territoriale, au-delà de ses frontières historiques, pour s'imposer comme un levier d'innovation, de médiation et de transformation organisationnelle (Weller & Pallez, 2017). Cette intégration a profondément renouvelé les modalités d'élaboration des politiques publiques en diffusant des approches centrées sur les usages et en ouvrant les processus décisionnels à une diversité d'acteurs dans une logique de co-création (Bason, 2018). L'introduction de méthodologies issues du design thinking et de la conception participative a ainsi permis l'émergence de pratiques fondées sur l'itération, le prototypage et l'expérimentation collective.

Comme le soulignent Bason et Schneider (2014) :

« le design, en tant qu'approche pour façonner les politiques publiques et les services, semble émerger rapidement de multiples points tant dans les économies industrialisées que dans les économies émergentes. Les institutions internationales, les organismes gouvernementaux nationaux, les administrations locales, les fondations, les philanthropies, les organisations bénévoles et communautaires ainsi que les institutions éducatives à tous les niveaux adoptent des approches de design sous diverses formes » (p. 23).

Cette diffusion se traduit par une diversité de terminologies — design de services, design stratégique, design public, design thinking, innovation sociale — qui reflète la variété des contextes d'application mais qui, selon Bason (2013) rend difficile une vue d'ensemble stable.

Cette évolution s'accompagne d'une diversification des termes employés pour désigner ces nouvelles pratiques. Les expressions telles que design territorial, design pour les territoires ou encore design des territoires témoignent d'une appropriation progressive du design dans les politiques publiques et territoriales. Malgré leurs nuances terminologiques, ces approches reposent toutes sur un même principe : la mobilisation de démarches collaboratives impliquant les acteurs locaux dans la conception et la transformation des territoires.

Dans ce chapitre, nous proposons d'explorer les liens entre les concepts de « design » et de « territoires ». Bien que ce dernier ne relève pas, à première vue, du champ traditionnel du design, nous montrerons comment ces deux notions se rencontrent, se nourrissent mutuellement et prennent des significations différenciées selon les auteurs et les contextes. Nous analyserons les terminologies mobilisées pour articuler design et territoire ainsi que les champs d'application dans lesquels ces relations se déploient.

Nos lectures montrent que la participation des acteurs occupe une place centrale dans ce champ en construction (Jolivet-Duval et al., 2021). Elle

constitue à la fois une condition préalable, un moteur et un cadre structurant des démarches de design territorial. Ce processus révèle plusieurs dimensions clés qui jalonnent ces pratiques : l'expérimentation, la construction méthodologique, la médiation entre parties prenantes et la simplification de la complexité. Néanmoins, bien qu'elle soit omniprésente dans les discours, la participation demeure traversée par des tensions conceptuelles et pratiques qui en complexifient la mise en œuvre et en limitent parfois la portée.
Au-delà de cet enjeu central, notre revue de littérature mettra en évidence un ensemble de dynamiques convergentes associées à ces différentes approches. Nous proposerons ainsi des critères permettant de mieux cerner les contours de ce champ en construction, autour de quatre grands enjeux : la résolution de problèmes complexes (wicked problems), la transformation de la culture organisationnelle de l'action publique, l'adoption d'une approche de conception centrée sur l'humain, et l'intégration d'objectifs de durabilité.

Enfin, nous chercherons à définir plus précisément les domaines d'application du design des territoires en analysant les contextes dans lesquels il s'exerce, ses objectifs et les outils qu'il mobilise. Nous verrons que, bien au-delà de la conception de dispositifs, d'équipements ou de services publics, le co-design territorial joue également un rôle stratégique dans l'élaboration de scénarios prospectifs et de politiques publiques. Ces différentes dimensions, étroitement imbriquées, se renforcent mutuellement : elles accompagnent la transformation de l'action publique tout en l'ancrant dans les dynamiques et les spécificités propres à chaque territoire.

2.1 Les relations entre « design » et « territoire » : la participation des acteurs au cœur des pratiques

Dans un domaine de recherche émergeant, il est difficile de déterminer précisément le début d'un courant de pensée. La meilleure approche, selon Gaziulusoy et Öztekin (2019) consiste à s'appuyer sur des preuves tangibles, telles que les traces laissées dans les écrits, pour distinguer les phases initiales d'une évolution conceptuelle. Ces preuves apparaissent sous forme de textes où des idées fragmentées s'assemblent pour devenir des ensembles clairs et cohérents.

Pour saisir les relations entre le « design » et les « territoires », nous avons fait une recherche documentaire d'abord sur Google Scholar puis sur plusieurs plateformes indexant des éditeurs universitaires majeurs (notamment Elsevier et Taylor and Francis), en utilisant les mots-clés « design » et « territoire » et/ou leurs équivalents en anglais (« territory », « territories », « territorial ») dans les titres, résumés et mots-clés. Nous avons également effectué une recherche directe sur les sites des revues spécialisées en design comme Co-design, Design Issues, Sciences du Design

et Strategic Design Journal. Cette recherche a produit un grand nombre de résultats intégrant les termes « design » et « territoire », bien que le sens attribué à ces termes diffère parfois du nôtre. Par exemple, de nombreux articles emploient le terme "territoire » en référence à un espace conceptuel ou un domaine en expansion, comme en témoigne l'expression « Design appears today as an open territory » (Cautela et al., 2014). De plus, nous avons eu des résultats faisant référence au « commercial territory design » (Salazar-Aguilar et al., 2011) qui vise à diviser une région géographique en zones ou territoires distincts pour optimiser la couverture client et les ressources. Ces résultats ne correspondent pas à la pratique à laquelle nous souhaitons faire référence et nous les avons éliminés de notre corpus.

Les nuances de la discipline et les différences linguistiques entre le français et l'anglais influencent les termes utilisés : en anglais, « territorial design » est souvent préféré. Après plusieurs étapes de filtrage visant à éliminer les ambiguïtés terminologiques et conceptuelles, et en mobilisant également la bibliographie des premiers textes identifiés ainsi que des échanges avec d'autres chercheurs, nous avons constitué un corpus final de 20 textes scientifiques.

Afin de garantir la transparence de cette démarche, un tableau synthétique présentant ces 20 textes (année, auteurs, titre, origine géographique, type de publication, domaine, concepts mobilisés) est proposé en annexe 3.

2.1.1 Des terminologies différentes pour des concepts interconnectés

Qu'il s'agisse d'un **design territorial** moteur de transformation de l'action publique (Gwiazdzinski, 2015 ; Poudray, 2021 ; Jolivet-Duval et al., 2021), d'un **design pour les territoires** (Parente, 2016) en faveur du développement local et de la valorisation des environnements urbains, ruraux, et naturels, **un design des territoires** (Duhem & Pereira de Moura, 2020) ayant vocation à rétablir le lien des habitants au lieu, **un design au service des territoires** (Teyssèdre, 2023) pour nommer l'utilisation des « approches design » dans des actions d'innovation et transformation du territoire, d'un ***territorial re-design*** (Cox, 2002) faisant du lieu un espace de luttes entre inégalités et transformations sociales, ou des ***territorial designs*** (Atzili & Kadercan, 2017) comme des processus structurants entre l'État, la société et l'espace, ces approches partagent une attention particulière à la notion de territoire, dont la définition mérite d'être approfondie.

2.1.1.1 **Le territoire, une notion polysémique et multidimensionnelle**

En France, Thierry Paquot, dans son ouvrage *Écologie et territoire* (2021),

rappelle que le territoire, désormais intégré depuis 2022 dans l'intitulé d'un ministère[31], est associé à l'élaboration de solutions sur mesure. Ce concept, selon lui, tend à privilégier les aspirations des habitants, plutôt que des décisions descendantes imposées au niveau national. Par nature polysémique, le territoire figure parmi les notions dites « intraduisibles », dont le sens varie non seulement entre les langues, mais aussi au sein d'une même culture linguistique, où il demeure sujet à interprétations diverses (Paquot, 2021).

31. Depuis le 4 juillet 2022, dans le gouvernement Borne, Christophe Béchu est ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires

Étymologiquement, le terme territoire dont la racine latine renvoie à la terre est ainsi défini par cet ancrage dans une étendue spatiale, c'est une « partie de la surface terrestre » (Debardieux, 1999, p. 33). Mais « il a pris une signification juridico-politique (le territoire de l'État), puis [...] une signification éthologique (l'aire appropriée par un animal ou un groupe d'animaux). » (Debarbieux, 1999, p. 34). Ces rattachements épistémologiques du terme « territoire » sont repris différemment par les recherches anglo-saxonnes et françaises.

Dans le dictionnaire des politiques publiques, Faure et Négrier (2019) qui traitent de la France, soulignent que le concept se développe en France en sciences politiques à partir du XIXe siècle : « Le territoire est pensé dans une acception militaire, unifiée et quadrillée de la nation sur le plan administratif. » On assiste à une « véritable théâtralisation républicaine du territoire national, à la manière d'un grand récit où sont mis en scène des rôles sociaux et où s'impose une esthétique de la raison composée de formes (les communes, les circonscriptions...) et de ressources (les administrations, les compétences, les préfets...) ». Selon eux, la notion de territoire incarne une construction symbolique et politique qui vise à unifier la nation et à légitimer l'autorité de l'État. Le territoire devient un espace légitime d'expérimentation et d'action publique qui met en avant l'importance croissante des collectivités locales dans la gestion des problèmes publics, renforçant le lien entre territoires locaux et institutions nationales.

La littérature anglo-saxonne, elle, a longtemps privilégié, selon Debarbieux, (1999) la dimension éthologique. Aujourd'hui, les deux traditions épistémologiques se réunissent autour du territoire considéré comme un espace géographique anthropisé où le politique et l'éthologique se rejoignent. Alain Rey (2019), dans le Dictionnaire historique de la langue française, explique que le mot territoire, d'abord utilisé dans un contexte politique et juridique, a vu son usage s'élargir au XXe siècle. Il est ainsi employé en éthologie pour désigner « l'espace qu'un animal se délimite et dont il interdit l'accès à certains animaux — en particulier ceux de sa propre espèce. » Alain Rey souligne également que l'adjectif territorial, défini comme « relatif à un territoire », partage ces usages en éthologie ainsi qu'en épistémologie, où il qualifie un domaine spécifique du savoir. Enfin, il remarque que l'emploi du terme dans le sens de « rural » ou « agricole » est sorti d'usage.

Au-delà de sa définition spatiale ou administrative, le territoire se conçoit comme un espace façonné par l'action humaine. Pour l'architecte urbaniste, Alberto Magnaghi (2003) le territoire doit être considéré comme de « la co-évolution de l'homme et de son milieu » à la fois « milieu naturel, milieu construit et milieu proprement humain ». Pour l'auteur, le territoire est « le produit d'un dialogue entre des entités vivantes, l'homme et la nature, dans la longue durée de l'histoire ».
D'autres auteurs, comme Thierry Paquot (2009) chercheur et philosophe sur l'urbanisme, soulignent la dimension sociale et écologique du territoire mais font aussi référence à sa dimension politique :

« Il [le territoire] résulte d'une action des humains, il n'est pas le seul fruit d'un relief ou d'une donnée physico climatique, il devient l'enjeu de pouvoirs concurrents et divergents et trouve sa légitimité avec les représentations qu'il génère ».

Il est ainsi pensé comme « un système relationnel » (Parente & Sedini, 2017) car il est le résultat des interactions sociales et culturelles entre les individus et les communautés. Il ne se limite pas à sa dimension physique, mais devient un système de relations qui génère et reproduit des liens et des significations sociales. De son côté, Ludovic Duhem (2020), philosophe du design, le considère comme un rapport sémiotique :

« espace de référence pour les individus » (...) « doté d'une certaine identité témoin de l'histoire longue et de la manière dont une culture, une société ou une communauté donnent sens à une certaine portion d'espace » (Duhem & Pereira de Moura, 2020).

Les sciences humaines et sociales ont également abordé le territoire sous l'angle anthropologique. Marc Augé (2010) – bien que critiqué pour sa définition des non-lieux, jugée par certains chercheurs comme étant une réflexion reflétant principalement des expériences occidentales manquant de recherches empiriques approfondies et limiterait la validité et l'applicabilité de son concept – propose néanmoins une définition qui reste significative dans l'analyse des espaces contemporains : « un lieu peut se définir comme identitaire, relationnel et historique ». Augé réévalue son concept en tenant compte des transformations anthropologiques et sociétales, en affirmant qu'il n'existe pas de lieux ou de non-lieux au sens absolu. Le concept doit être compris comme un outil d'analyse pour mesurer les caractéristiques de socialité et de symbolisation d'un espace donné. Ainsi, certains espaces qualifiés de non-lieux peuvent devenir des lieux d'échange et de rencontre selon les usages qu'en font les individus. Les non-lieux, loin d'être des espaces dépourvus de sens, participent à une nouvelle configuration du monde globalisé où se jouent des tensions entre système, histoire et identité (Augé, 2010). En ce sens, le territoire, du point de vue anthropologique, comporte ainsi des dimensions à la fois relationnelles, culturelles et historiques.

A ce point de vue, nous pouvons ajouter celui des sciences de l'information et de la communication (SIC) qui ont développées une approche singulière en dévoilant « les dynamiques info-communicationnelles qui œuvrent à la construction des processus socio-territoriaux », c'est-à-dire « les processus de territorialisation » pour « analyser l'ensemble des dynamiques info-communicationnelles qui œuvrent à la construction des processus socio-territoriaux » (Pailliart, 2018 p. 152-153). Ces dynamiques permettent d'examiner comment les échanges d'information et de communication influencent l'organisation et l'évolution des espaces sociaux.

Laudati (2015) souligne ainsi que la ville — et plus largement le territoire — constitue un artefact collectif dont l'image se construit à travers l'expérience sensible des individus. Perceptions, émotions, pratiques et imaginaires s'articulent pour produire une pluralité de représentations continuellement réinterprétées et réinvesties par les usagers. Dans la continuité de cette approche, Raoul (2017) propose d'envisager le territoire non plus seulement comme une entité spatiale ou politico-administrative, mais comme un « objet communicationnel ». Produit et rendu visible par les discours, les représentations et les médiations qui circulent dans l'espace public, il s'inscrit dans un « discours social » plus large et participe à la construction d'un imaginaire collectif. Ainsi, l'approche développée par les SIC enrichit la compréhension du territoire en révélant ses dimensions communicationnelles, symboliques et expérientielles. Loin d'être un simple espace physique ou administratif, le territoire apparaît comme un objet discursif et médiatisé, porteur d'imaginaires partagés et sans cesse reconstruit à travers les pratiques et les représentations des acteurs.

Cette multiplicité d'approches confère au concept de territoire une richesse et une flexibilité conceptuelles qui en font un outil intellectuel fédérateur. Alphandéry et Bergues (2004) soulignent la diversité des interprétations possibles du concept de territoire, mettant en avant son caractère malléable et sa capacité à accueillir des constructions intellectuelles variées.

De manière complémentaire, Marié (2004) considère que cette indéfinition favorise le dialogue entre disciplines, en s'interrogeant :

« Le territoire ne serait-il pas alors l'un de ces mots mana, l'une de ces boîtes noires dont la richesse de sens, l'indéfinition même, aurait pour principale fonction de mettre un peu de lubrifiant dans le compartimentage croissant des savoirs et des disciplines de l'esprit ? ».

Cette idée est reprise par Aldhuy (2008), qui qualifie le territoire de « mot mana dont la signification ardente, multiforme, insaisissable et comme sacré donne l'illusion que par ce mot on peut répondre à tout ». Ainsi, les écrits montrent que le territoire, par sa richesse et son ouverture conceptuelle, constitue un objet intellectuel fédérateur, facilitant les échanges entre disciplines et contribuant à décloisonner les savoirs.

Selon Aldhuy (2008), le concept de territoire constitue, d'un point de vue scientifique, à la fois une validation politique implicite pour les chercheurs et un cadre d'analyse flexible. Il le qualifie de « maille totale », une trame conceptuelle capable d'appréhender et d'interpréter divers phénomènes de manière homogène et à une échelle commune. Grâce à sa polysémie, ce concept favorise les discussions interdisciplinaires, un aspect fondamental que cette revue de littérature se propose de mettre en lumière.
Notre démarche de recherche s'inscrit dans cette vision dynamique du territoire, conçu à la fois comme un espace en constante construction, façonné par les acteurs qui l'habitent et l'organisent, et comme un concept structurant qui influence en retour certaines disciplines, notamment le design. Dans ce contexte, les designers apparaissent comme de nouveaux acteurs susceptibles d'enrichir cette construction conceptuelle et pratique.

Dès lors, plusieurs interrogations guident notre réflexion : quelles perspectives le design ouvre-t-il sur la compréhension et la transformation des territoires ? Pourquoi et comment les designers mobilisent-ils cette notion ? En quoi leurs savoirs et leurs pratiques sont-ils transformés par ce cadre d'analyse ?
Ces questions constituent le fil conducteur de notre travail et invitent à explorer les liens entre design et territoire dans un contexte de mutation des pratiques, des usages et des cadres conceptuels.

2.1.1.2 **Des concepts mobilisés dans différents domaines**

Pour mieux appréhender l'émergence de notre champ de pratique et de recherche, nous avons orienté notre revue de littérature vers les résultats issus du domaine du design. Nous avons néanmoins constaté que les termes étaient également mobilisés dans d'autres disciplines, telles que l'innovation, la géographie, la science politique, la philosophie ou encore l'agronomie[32].
Chaque auteur apporte une interprétation spécifique du concept de territoire, servant ainsi de cadre conceptuel pour structurer et orienter sa réflexion en concevant ou mobilisant des notions complémentaires pour enrichir leur analyse.

32. Voir annexe 3 tableau synthétique du corpus de 20 textes analysés.

C'est notamment le cas de Duhem et Perreira de Moura (2020, p. 13) dans leur exploration du **design des territoires**, où ils intègrent les concepts de « Biorégion » et de « Biorégionalisme » pour enrichir leur interprétation d'un territoire qu'ils considèrent comme un bien commun s'étendant au-delà des frontières administratives. Ils définissent la « biorégion » (de bio, « vivant », et région, « portion d'espace déterminée ») — un concept initialement proposé dans le contexte américain autour de Peter Berg dans les années 1970 et enrichi plus tard dans le contexte européen par Magnaghi dans les années 1990 — comme « une philosophie de vie, une utopie réalisable et prospective, une démarche militante, où le territoire est pensé non pas selon les frontières politiques et administratives, mais en fonction

des limites géographiques qui forment une unité de sens pour les communautés humaines en relation avec leurs milieux de vie » (p. 114). En d'autres termes, une biorégion est définie comme une unité anthropologique cohérente reliant étroitement les communautés humaines à leur milieu naturel, formant ainsi un cadre essentiel : leur lieu de vie. Selon les auteurs, l'adoption de cette perspective biorégionale représente un changement majeur dans la manière de concevoir et d'expérimenter le territoire, leur offrant la possibilité de redéfinir leur propre rapport à celui-ci.

Dans son analyse du **design territorial**, également appelé **design des territoires**, Cormerais (2021) mobilise le concept d'« hyperville », aboutissant à une vision d'un territoire à la fois contributif et apprenant. S'appuyant sur l'approche développée par Corboz (*Le territoire comme palimpseste,* 2002, cité dans Cormerais, 2021), il présente l'hyperville comme une entité urbaine multidimensionnelle, que l'on peut appréhender sous divers angles et traverser suivant des trajectoires variées. Cormerais fait un parallèle avec la notion d' « hypertexte », en considérant l'hyperville comme permettant une lecture non linéaire du système urbain. Il estime que l'hyperville engage une réflexion sur les frontières en intégrant différents milieux. « Elle revisite la notion d'« habiter » en articulant l'espace public et l'espace privé, en déplaçant les anciennes lignes de fracture pour relier ces milieux distincts » (2021, p. 26). Cette nouvelle manière d'« habiter », serait rendue possible par les hyperlieux, véritables points de convergence entre le naturel et le construit, qu'il soit de nature scientifique ou technologique. En somme, l'hyperville constitue un modèle de territoire dynamique et interconnecté, où se réinvente sans cesse l'expérience de l'espace urbain.

Cette approche de la territorialité trouve un écho chez Gwiazdzinski (2015), qui propose une lecture plus systémique du territoire. Selon lui, le **design territorial** redéfinit le territoire comme une entité dynamique et fragmentée, structurée par des flux d'information mais marquée par des tensions liées à la mondialisation, la métropolisation et les mobilités. Il le qualifie de « laboratoire vivant », où la complexité et l'incertitude appellent de nouvelles approches collaboratives. Selon lui, le territoire est à la fois un écosystème coopératif, une expérience esthétique, un espace vernaculaire et frugal, et une arène symbolique et politique, offrant ainsi un cadre stratégique pour réinventer les politiques publiques.

Dans le prolongement de cette vision, Jolivet-Duval et al. (2021) envisagent le **design territorial** comme une approche du design appliquée aux dynamiques territoriales. Il repose sur des principes clés tels que l'écoute des parties prenantes, la co-construction et l'expérimentation. Selon eux, cette démarche mobilise des méthodes issues des sciences humaines et sociales, du design de services et de l'innovation sociale, adaptées à une échelle territoriale. Elle vise à améliorer l'habitabilité des territoires tout en renforçant le pouvoir d'agir des populations en impliquant les citoyens à travers

divers degrés de participation, allant de la consultation à la co-conception. Les auteurs établissent également un lien avec le design de politiques publiques bien que la distinction entre ces deux approches ne soit pas clairement définie dans leurs travaux.

Dans cette dynamique, Laudati (2020) propose une articulation entre design social et design territorial, en plaçant l'engagement citoyen au cœur de leur convergence. Elle souligne l'importance d'hybrider approches techniques et approches issues des sciences humaines et sociales afin de saisir conjointement les performances mesurées et les perceptions, représentations et pratiques des habitants. Son analyse met en évidence la nécessité d'une participation inscrite dans le temps long, dépassant la temporalité ponctuelle de la co-conception. Elle envisage ainsi le design territorial comme une démarche transdisciplinaire visant à ajuster durablement les comportements et la relation des usagers à leur territoire.

Une autre orientation, davantage centrée sur les enjeux sociaux et politiques, est proposée par Cox (2002) qui introduit la notion de ***territorial re-design***, dans lequel il place le « lieu » (place en anglais) au cœur de son analyse. Pour lui, les lieux sont des terrains de lutte qui cristallisent des enjeux d'inclusion et d'exclusion, d'identité et de pouvoir. Il considère que « la politique des lieux » va au-delà des simples frontières en reflétant les divisions sociales, économiques et culturelles qui alimentent divers conflits tels que le séparatisme, la gentrification et le développement local. Il observe que cette dynamique peut avoir des aspects régressifs, par exemple en renforçant les inégalités, mais qu'elle peut aussi prendre des formes progressistes comme dans les mouvements de décolonisation et les luttes pour les droits civiques. Cox souligne également que la « dépendance aux lieux » rend les populations vulnérables face aux logiques capitalistes de mobilité. Cependant, il propose que reconnaître la « construction sociale » de ces enjeux pourrait ouvrir la voie à une politique des lieux plus progressiste.

Cette dimension politique se retrouve également dans les travaux d'Atzili et Kardecan (2017), qui font référence aux ***territorial designs*** dans lesquels le territoire est considéré comme un processus de délimitation en mettant l'accent sur les relations entre l'Etat, la société et l'espace. Les auteurs n'introduisent pas de nouveaux termes pour décrire le territoire, mais se concentrent sur son rôle d'entité structurante.

D'autres approches mettent l'accent sur les ressources locales et les interactions sociales. Dans le **design pour les territoires** ou ***design for territories*** (2017) Parente et Sedini dépassent la simple notion de territoire géographique pour inclure les interactions humaines et culturelles qui contribuent à l'identité et aux pratiques locales. Elles font appel au concept de « capital territorial » de Magnaghi (2003), qu'elles placent au cœur du design pour les territoires. Le capital territorial regroupe des ressources

tangibles et intangibles spécifiques à chaque territoire, le rendant ainsi unique.

Dans sa conception du **design au service du territoire**, Teyssèdre (2023) envisage le territoire principalement sous l'angle de la collectivité territoriale, indissociable de la notion de puissance publique. Cette qualité de puissance publique place les collectivités locales au cœur de la conduite des politiques publiques et leur confère une responsabilité particulière en matière de légitimité, de transparence et de redevabilité vis-à-vis des citoyens. L'auteur présente cette approche comme une déclinaison du design de service, spécifiquement orientée vers les enjeux territoriaux et l'action publique locale. Il souligne par ailleurs que le territoire ne peut être pensé sans son paysage, à la fois comme réalité physique et comme construction sensible, ce qui ouvre le champ du design à une lecture élargie des relations entre institutions, habitants et espace vécu.

Enfin, le concept de **design territorial** s'étend à des champs scientifiques traditionnellement éloignés du design, comme l'agronomie, où son usage est relativement récent. Comme l'indique Bonaccini et Fourt (2020), il ne s'agit pas simplement de l'adoption d'un terme anglophone mais bien d'une requalification du rôle même de l'agronomie. Celle-ci ne se limite plus à l'établissement de lois ou de régularités, mais s'oriente vers la conception, voire la co-conception, de méthodes et de systèmes de production agricole. Les auteurs soulignent le fait que la revue A*gronomie, Environnement & Sociétés (AE&S)* aborde cette inflexion à travers plusieurs contributions. Cette évolution illustre la manière dont le design territorial tend à investir des domaines éloignés du design, en contribuant à l'évolution de certaines pratiques scientifiques et en les ouvrant à des démarches participatives et collaboratives.

Ces diverses perspectives montrent la richesse des conceptions du territoire et des types de designs qui lui sont associés, chacun offrant une approche pour saisir les dynamiques sociales, écologiques et politiques propres à chaque espace.

En conclusion, la notion de territoire, riche de sa multi-dimensionnalité, ouvre une palette d'approches nouvelles et diversifiées pour en appréhender la complexité. Elle offre une autre manière de « voir » (Parente, 2016) et de comprendre le territoire, en permettant d'explorer ses multiples facettes – géographique, écologique, politique, éthologique, anthropologique (relationnelle, identitaire, historique), culturelle, sociale, économique, ou encore sémiotique. Cette vision élargie favorise une compréhension plus nuancée et dynamique, capable d'intégrer les interactions et tensions qui structurent les territoires. En ce sens, elle invite à dépasser une approche linéaire ou statique du design pour adopter une perspective systémique et inclusive, prenant en compte les multiples acteurs et processus à l'œuvre dans la construction territoriale. Cette diversité d'approches sou-

ligne l'intérêt d'analyser plus en détail les conditions de leur mise en œuvre, notamment à travers la question centrale de la participation, que nous aborderons dans la section suivante.

2.1.2 La participation au co-design comme moteur du design des territoires

Les tensions pratiques et divergences épistémologiques que nous avons brièvement évoquées permettent de refléter la diversité des approches du « design des territoires ». Nous avons observé ces écarts aussi bien dans les discours des praticiens que dans la littérature scientifique émergente sur les pratiques. Le concept de territoire interroge autant qu'il mobilise les designers, et réciproquement, la discipline du design s'enrichit des questionnements propres à la notion de territoire.
La littérature consacrée à l'articulation entre design et territoires met en évidence plusieurs enjeux majeurs, tant sur le plan environnemental — tels que le changement climatique, la gestion durable des ressources et les relations entre l'homme et la nature — que sur le plan sociétal, notamment la participation citoyenne, la crise des représentations et des identités, ainsi que les questions d'inclusion et d'égalité sociale. Un consensus émerge autour du design territorial comme approche collaborative, s'appuyant essentiellement sur la participation active des parties prenantes dans les processus de conception et de prise de décision. (Gwiazdzinski, 2015 ; Parente et Sedini, 2017 ; Atzili & kadercan, 2017 ; Poudray et al., 2019, Duhem et Pereira de Moura, 2020 ; Poudray, 2021 ; Jolivet-Duval et al., 2021 ; Teyssèdre, 2023).

Dans les textes analysés, il ressort que la participation se décline en plusieurs dimensions chacune contribuant à enrichir les démarches de design territorial. Tout d'abord, elle se manifeste comme un véritable laboratoire, offrant un espace propice à l'expérimentation et à l'exploration de nouvelles approches (2.1.2.1). Ensuite, elle s'appuie sur une forte dimension méthodologique, le design répondant ainsi à un besoin croissant de méthodes participatives permettant d'impliquer les acteurs locaux de manière diversifiée et à des étapes variées des projets (2.1.2.2). Par ailleurs, cette participation s'incarne également dans une fonction de médiation, notamment à travers l'usage des outils spécifiques du design, les designers étant souvent perçus comme des médiateurs facilitant les interactions et les échanges(2.1.2.3). Enfin, la participation apparaît comme une manière d'appréhender la complexité inhérente aux projets multi-acteurs et hétérogènes, en structurant les interactions et en facilitant la coordination(2.1.2.4).

2.1.2.1 **L'expérimentation, une caractéristique essentielle du design territorial**

Si la participation constitue le fondement des approches de design ter-

ritorial, elle s'accompagne souvent d'une dimension d'expérimentation. Cette dernière, en tant qu'espace d'essai et d'exploration, permet de tester et de co-construire des solutions adaptées aux spécificités des territoires tout en impliquant activement les parties prenantes du projet à concevoir.

De nombreux auteurs soulignent l'importance de l'innovation par les usages, où les citoyens ne sont pas de simples bénéficiaires, mais de véritables co-créateurs (Gwiazdsinski, 2015 ; Coblence & Pallez ; 2015, Weller & Pallez, 2017 ; Poudray et al., 2019) qui, grâce à leur vécu, contribuent à enrichir les démarches. Selon Gwiazdsinski (2015), cette participation active ne peut émerger qu'au sein de « plateformes d'innovation ouverte », de « clusters » ou encore « d'écosystèmes collaboratifs ». Ces dispositifs hybrides articulent acteurs humains (usagers, chercheurs, élus, urbanistes, citoyens) et non-humains (outils, infrastructures, environnements) permettant la co-construction de connaissances et favorisant l'apprentissage collectif.

Dans sa thèse, Teyssèdre (2023) approfondit cette perspective en mettant en avant une vision élargie de la participation, qui dépasse la simple consultation pour viser une transformation des processus décisionnels des institutions locales. Cette transformation repose sur l'implication des habitants, qui, en devenant co-auteurs des projets, développent des compétences collectives. Le Parc naturel régional (PNR) de l'Aubrac, terrain de son étude, incarne cette approche en se positionnant comme un laboratoire d'expérimentation, à la fois soutien aux collectivités publiques et espace de test de dispositifs participatifs durables. Cette fonction de laboratoire est d'ailleurs explicitement assumée dans la charte du PNR qui évoque une « fonction de laboratoire d'idées » (p. 172) ouverte aux habitants, aux chercheurs et aux autres territoires. Concrètement, le PNR agit tour à tour comme facilitateur, coordinateur, co-maître d'ouvrage ou animateur à travers des dispositifs variés, de la charte paysagère aux aménagements locaux. Enfin, Teyssèdre souligne le caractère novateur de ce terrain. Alors que les « labs » d'innovation publique concernent surtout les politiques sociales, éducatives ou sanitaires, le PNR de l'Aubrac constitue un cas rare d'expérimentation appliquée aux questions d'aménagement, de paysage et de ruralité.

De son côté, Duhem et Pereira de Moura (2020) explorent la notion d'ancrage au territoire, intégrant le design éco-social dans les réalités locales. À travers leur recherche sur le design des territoires et la biorégion, ils mettent en place un « learning center mobile » qui allie les fonctions d'un centre académique de partage des savoirs à une configuration ouverte et itinérante. Cette plateforme devient ainsi un espace d'échange, de critique, d'imagination et d'expérimentation, dont la forme évolue en fonction des contextes et des besoins. Cette démarche leur a permis de mettre à l'épreuve leurs intuitions de pédagogues en amenant les étudiants à le considérer comme « un dispositif d'éducation populaire permettant à la fois de rassembler les données du milieu, de les mettre en débat au tra-

vers de conférences, d'expositions et d'actions de médiation, mais aussi de dessiner un cadre cohérent d'actions concrètes dans les territoires. » (p. 90-91).

Enfin, Cormerais (2021) pour qui le design des territoires est intrinsèquement lié à la notion d'hyperville explique que « l'hyperville est un lieu d'expérimentation de la contribution qui se propose d'infléchir les conditions habituelles de la création de valeur pour répondre aux exigences du bien commun et repenser à partir du local un modèle de développement en lien direct avec l'innovation. » (p. 159) Ce cadre expérimental reflète une volonté de réconcilier innovation et développement durable au service des territoires.

En somme, la dimension d'expérimentation dans le design territorial s'affirme comme un levier essentiel pour repenser les dynamiques participatives et ancrer les projets dans une réalité locale et collective. Qu'il s'agisse de plateformes collaboratives, de laboratoires éphémères ou de dispositifs pérennes, ces espaces permettent de tester des idées, de transformer les processus décisionnels et de générer de nouvelles formes de collaboration. Cette démarche expérimentale ouvre ainsi la voie à une innovation territoriale fondée sur l'apprentissage, la co-création et une réinterprétation des modèles de développement.

2.1.2.2 **La dimension méthodologique du design au service des territoires**

La littérature met également en avant la dimension méthodologique du design territorial. Les démarches de co-design y sont décrites comme structurées par des cadres de méthodes qui organisent la participation dans le temps, tout en articulant une diversité d'outils.

Les travaux sur la conception centrée-utilisateur (*User-Centred Design*, UCD) rappellent que la participation peut intervenir à différentes étapes du processus — de l'analyse des besoins aux tests d'utilisabilité — ou se concentrer sur certaines phases spécifiques (Abras et al., 2004). Le co-design est défini comme un processus transdisciplinaire visant à explorer des solutions innovantes à travers plusieurs phases successives. Jolivet-Duval et al. (2021) distinguent par exemple le pré-design, la phase générative et la phase pivot, chacune apportant une dynamique propre à la démarche. Parente et Sedini (2017) insistent sur l'importance des phases d'immersion et des ateliers collaboratifs pour nourrir la conception. Teyssèdre (2023) souligne que l'immersion constitue une étape clé des méthodes de co-design, en ce qu'elle permet d'ancrer les projets dans la réalité territoriale et de renforcer leur pertinence en intégrant les points de vue locaux.

Les méthodes mobilisées, telles que décrites par la littérature, incluent entretiens, groupes de discussion, observations *in situ*, jeux de rôle, simu-

lations ou tests (Abras et al., 2004). Elles s'appuient aussi sur des outils plus spécifiques : techniques de visualisation et de simulation (Parente & Sedini, 2017), cartes interactives, méthodes d'élicitation par la photographie (Jolivet-Duval et al., 2022), etc. Ces outils contribuent à formaliser des diagnostics, explorer des futurs possibles et rendre visibles des pratiques et représentations souvent implicites.

Au-delà de la liste d'outils, plusieurs auteurs insistent sur la conception de la participation et de la production de connaissances qui sous-tend ces méthodologies. Gwiazdzinski (2015) met en avant la capacité du design à valoriser les expériences quotidiennes comme ressource à part entière pour les projets territoriaux. Coblence et Pallez (2015) rappellent que le choix des participants ne répond pas nécessairement à un critère de représentativité statistique, mais à leur capacité à enrichir les démarches par leurs récits, leurs points de vue et leurs expériences singulières.

Ainsi, la littérature présente la méthodologie du co-design comme une composante structurante des démarches participatives, offrant un cadre et des outils pour intégrer les usagers, valoriser leurs expériences et organiser la co-création. Toutefois, elle montre que l'efficacité de ces dispositifs ne tient pas seulement à la qualité des méthodes employées, mais également à la capacité de rassembler une pluralité d'acteurs et de favoriser leur mise en relation.

2.1.2.3 **Une dimension de médiation pour faciliter les interactions**

En facilitant les interactions entre les différents acteurs impliqués et en créant un espace de dialogue constructif autour des projets, le design territorial joue un rôle fondamental de médiation. Comme l'expliquent Jolivet-Duval et al. (2021) cette dimension repose sur l'utilisation d'outils et de méthodes visant à encourager l'expression des habitants, la co-création et la réflexion collective et de susciter des débats autour de l'aménagement et des initiatives territoriales.

Parente et Sedini (2017) soulignent ainsi le rôle des designers en tant que médiateurs capables de fédérer des parties prenantes diverses autour d'une vision commune. Grâce à des outils de communication et de représentation, les designers favorisent l'émergence de cette vision partagée en facilitant le dialogue, en proposant des scénarios prospectifs et en développant des récits structurants. Ces récits, en articulant les aspirations et perspectives variées des acteurs, permettent de soutenir la construction collective et d'unifier les parties prenantes autour d'un objectif cohérent.

De manière complémentaire, Teyssèdre (2023) explore le concept de médiation paysagère, qui repose également sur l'idée d'une vision commune, mais ancrée dans la perception partagée du paysage par les

habitants. Le paysage, en tant qu'élément tangible et collectif, devient une base de dialogue essentielle. Il offre aux acteurs un référentiel commun autour duquel co-construire des projets, tout en intégrant les aspirations individuelles et collectives. Cette approche montre comment la perception du paysage peut favoriser la convergence des points de vue et l'élaboration d'une vision collective pour le territoire.

Cette capacité de médiation du design s'étend également aux politiques publiques, comme le souligne Bason (2014) à travers la promesse du *design for policy*. Celui-ci repose sur une approche renouvelée de l'action publique, visant à mieux comprendre les problématiques collectives tout en favorisant la collaboration entre décideurs politiques, experts externes et groupes d'intérêt.
Le *design for policy* se distingue par sa capacité à mobiliser des dispositifs concrets— concepts, identités, représentations graphiques, produits, services, ainsi que modèles et cartographies systémiques — qui permettent de rendre tangibles des enjeux souvent abstraits. Selon Bason, ces dispositifs jouent un rôle central dans la mise en forme et la mise en discussion des politiques publiques, en soutenant leur compréhension, leur appropriation et leur mise en œuvre.
La médiation, envisagée dans cette perspective, ne se limite donc pas à un accompagnement communicationnel de l'action publique, mais constitue un opérateur structurant de la conception des politiques, en articulant représentation, coordination des acteurs et capacité d'action collective.

2.1.2.4 **La simplification des processus complexes**

Dans le design pour les territoires et le design public, les problématiques abordées sont marquées par une forte complexité, liée à l'imbrication de dimensions sociales, économiques, environnementales et culturelles, ainsi qu'à la multiplicité des acteurs impliqués. Ces contextes exigent des approches capables de rendre ces dynamiques intelligibles et opérables.

Selon Barbero et Bicocca (2017), les designers jouent un rôle central dans la prise en charge de ces processus complexes, notamment grâce à leur capacité à les simplifier sans en nier la richesse. Cette compétence se manifeste particulièrement dans la conception d'outils d'information et de communication visant à faciliter l'accessibilité des données, la circulation de l'information et le partage des connaissances. Les auteurs soulignent également l'aptitude des designers à établir des connexions entre disciplines, acteurs et systèmes hétérogènes, contribuant ainsi à l'élaboration de solutions transdisciplinaires adaptées aux environnements complexes.

Cette double capacité de simplification et de mise en relation met en évidence la nécessité d'une approche globale, dans laquelle la complexité territoriale et organisationnelle est appréhendée comme un système articulant une pluralité de savoirs, d'intérêts et d'enjeux.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le travail de Jones (2014), qui propose le concept de *Systemic Design*, articulant pensée systémique et design thinking. En appliquant les principes de la pensée systémique au processus de design, Jones élargit le champ d'intervention du design à des systèmes complexes à grande échelle, tels que les réseaux industriels, les systèmes de santé ou la gestion urbaine. Il met en avant le rôle central de l'approche centrée sur l'humain dans la reformulation de problèmes complexes en termes accessibles et actionnables. Cette capacité repose notamment sur des compétences de visualisation, de cartographie et de modélisation, permettant de transformer des données complexes en représentations compréhensibles et partageables, et de réduire ainsi la complexité cognitive des situations étudiées.

Ces principes trouvent une application concrète dans le développement d'outils méthodologiques tels que le *Holistic Diagnosis* proposé par Battistoni et al. (2019). Conçu comme un outil d'analyse systémique des territoires, le HD vise à identifier ressources, lacunes et opportunités, tout en mettant en évidence les synergies potentielles entre les secteurs industriels, culturels et environnementaux. En cartographiant les flux de ressources et en reliant pratiques existantes et politiques publiques, cet outil offre aux designers un cadre structuré pour aborder la définition de problèmes complexes, encadrer des scénarios complexes avec une approche transdisciplinaire et innovante, tout en promouvant un dialogue horizontal entre toutes les parties impliquées. En d'autres termes, cet outil offre aux designers une méthode structurée et collaborative pour comprendre des environnements complexes, intégrer des perspectives variées, et élaborer des solutions adaptées et durables répondant aux défis actuels des territoires.

2.1.3 Enjeux et limites de la participation dans le design territorial

Nous venons de valoriser la participation dans le design des territoires pour ses vertus inclusives et innovantes, cependant celle-ci présente également des risques et des limites. Certains auteurs alertent sur un risque de « folklorisation » (Gwiazdsinski, 2015, p. 478), où la participation se limiterait à des démarches symboliques ou instrumentales, et soulignerait les tensions qu'elle engendre au sein des institutions. Certains auteurs mettent également en avant les risques d'inégalités et les difficultés liées à sa mise en œuvre et à son évaluation, remettant en question son impact réel.

2.1.3.1 **Un risque de folklorisation**

Plusieurs travaux alertent sur un risque de folklorisation, caractérisé par une esthétisation excessive ou une approche superficielle des démarches

participatives. Gwiazdsinski (2015) met en garde contre la tendance à mettre en récit ou à esthétiser les territoires de manière excessive. Il souligne qu'une telle approche peut voiler la réalité des dynamiques locales et détourner l'attention des véritables enjeux sociaux et économiques.

Parente et Sedini (2017) poursuivent cette réflexion en soulignant les dangers d'une participation réduite à une fonction instrumentale ou symbolique. Elles insistent sur le fait que lorsqu'elle n'est pas correctement encadrée, la participation peut se transformer en un simple outil de légitimation institutionnelle, perdant ainsi sa capacité à devenir un véritable levier d'innovation et de transformation sociale.

Dans une perspective similaire, Poudray et al. (2019) évoquent l'institutionnalisation partielle des démarches participatives. Souvent limitées à des consultations ponctuelles, ces initiatives peinent à intégrer les propositions citoyennes dans les décisions finales, ce qui, selon eux, en réduit l'impact. De plus, ils affirment que certaines méthodes, telles que l'utilisation de supports simplistes comme les post-its ou les immersions rapides, sont critiquées pour leur superficialité. Ils soulignent que cette absence de profondeur reflète une intégration incomplète du design participatif dans les pratiques institutionnelles, exacerbée par un manque de soutien politique fort, rendant ces démarches fragiles et potentiellement éphémères. Enfin, dans sa thèse, Poudray (2021) attire l'attention sur les dangers d'une standardisation excessive des pratiques participatives. Lorsque les ateliers ou les démarches sont trop cadrés ou superficiels, leur capacité à transformer les processus décisionnels de manière significative s'en trouve considérablement réduite.

En somme, la littérature converge pour dire que, malgré leurs promesses, les démarches participatives risquent d'être réduites à un rôle symbolique si elles ne parviennent pas à dépasser certaines limites structurelles et méthodologiques, au détriment de leur potentiel transformateur.

2.1.3.2 **Tensions et contradictions dans la mise en œuvre des démarches participatives**

La littérature met en évidence que, malgré leur valorisation comme outils d'innovation territoriale, les démarches participatives se heurtent à de nombreux obstacles lors de leur mise en œuvre. Les travaux existants révèlent des tensions institutionnelles, organisationnelles, culturelles et politiques, qui illustrent les contradictions entre ambitions affichées et réalités opérationnelles. Ils soulignent ainsi la difficulté d'intégrer durablement la participation dans les pratiques de conception territoriale.

Dans leur article, Coblence et Pallez (2015) mettent en avant les tensions persistantes entre les démarches participatives et les cadres institutionnels. Ils affirment que bien que ces initiatives soient souvent valorisées à l'échelle

locale, elles se heurtent aux exigences de formalisation et d'efficience propres au cadre de la fonction publique, qui impose une logique d'efficience et de conformité. Selon les auteurs, les gestionnaires publics locaux, animés par des objectifs pragmatiques et une volonté d'expérimentation, peinent à obtenir un soutien effectif de la part des niveaux hiérarchiques supérieurs. Selon eux, cette absence d'appui contribue à marginaliser ces démarches et à limiter leur portée.

À ces contraintes institutionnelles s'ajoutent des difficultés logistiques, particulièrement marquées dans les contextes où les ressources sont limitées ou les territoires très étendus. Jolivet-Duval et al. (2021) soulignent ainsi que la mobilisation des participants dans de vastes espaces géographiques représente un défi considérable, compromettant parfois l'efficacité des ateliers en présentiel et la continuité des processus collaboratifs.
Toutefois, ces obstacles ne sont pas seulement d'ordre logistique ou organisationnel ; ils relèvent également de résistances culturelles plus profondes. Les démarches participatives se heurtent notamment à une culture administrative historiquement centrée sur le contrôle, la hiérarchie et la performance, peu compatible avec la nature ouverte, exploratoire et itérative du design.

Dans cette perspective, Poudray et al. (2019) distinguent le design territorial des approches classiques de l'aménagement ou du développement territorial, en soulignant sa capacité à transformer les pratiques de l'action publique par la participation, l'innovation sociale et une approche centrée sur l'humain. Toutefois, l'auteur nuance cette portée transformatrice en mettant en évidence, dans des travaux ultérieurs, les limites concrètes de ces démarches. Poudray (2021) souligne notamment les risques de conflits d'appropriation du projet par les acteurs locaux, révélateurs de divergences d'intérêts susceptibles de freiner, voire de fragiliser, les dynamiques collectives.

Ces tensions sont également de nature politique. Teyssèdre (2023) montre que les élus peuvent percevoir les démarches participatives comme une remise en cause de leur légitimité ou de leur pouvoir décisionnel. Cette appréhension constitue un frein majeur à leur adoption, en particulier dans des contextes où l'autorité institutionnelle et la figure de l'élu demeurent fortement valorisées.

Enfin, Gwiazdsinski (2015) évoque un paradoxe inhérent au design participatif. Bien que ces démarches visent à renforcer les dynamiques locales et à promouvoir la coopération, elles peuvent également alimenter des stratégies de différenciation territoriale ou de « branding ». En mettant en compétition les territoires, ces mécanismes s'opposent aux idéaux de solidarité et de collaboration qui sous-tendent, en principe, les initiatives participatives.

En définitive, la littérature montre que les démarches participatives font face

à des tensions structurelles et culturelles majeures, soulevant la question de leur intégration et de leur institutionnalisation. Cette problématique est également de nature politique : tous les territoires sont-ils prêts à adopter ces démarches ? Cela met en lumière la nécessité d'un meilleur alignement des attentes entre les acteurs, d'un renforcement des ressources disponibles, et d'une adaptation des cadres institutionnels pour favoriser leur mise en œuvre efficace.

2.1.3.3 **Le défi des inégalités et la question de la représentativité**

Les travaux existants montrent que, si les démarches participatives aspirent à favoriser l'inclusion et l'équité, elles sont pourtant confrontées à des disparités d'accès au processus et des contraintes qui pèsent différemment sur les participants.

Dans une perspective historique, Raoul (2003) montre comment le rapport entre développement territorial et acteurs locaux s'est profondément transformé depuis l'après-guerre. D'un modèle centralisé et technocratique, fondé sur l'expertise étatique, on est passé à une approche plus « existentielle » et « territoriale », qui reconnaît les potentiels locaux et promeut un développement « par le bas ». Les territoires ne sont ainsi plus envisagés comme de simples objets d'intervention, mais comme de véritables cadres d'action co-construits par les acteurs qui les habitent et les font évoluer.

Cette évolution vers un modèle plus participatif s'accompagne toutefois de nouvelles tensions, notamment liées aux risques de déséquilibres territoriaux, aux écarts d'implication entre acteurs et aux inégalités d'accès au pouvoir décisionnel.

Selon Gwiazdsinski (2015), la focalisation sur des initiatives locales spécifiques, bien qu'elle vise à dynamiser certains territoires, risque de renforcer la fragmentation sociale en privilégiant certains lieux au détriment d'autres. Cette concentration d'efforts peut créer des déséquilibres territoriaux et accentuer les disparités. De plus, il considère que l'empowerment des acteurs locaux, bien qu'intentionné positivement, peut être ressenti comme une injonction, renforçant les écarts entre les participants actifs et ceux qui restent exclus du processus.

Parente et Sedini (2017) soulignent également que les démarches participatives sont souvent marquées par des écarts d'accès et de pouvoir : tous les acteurs ne disposent pas des mêmes moyens pour influencer les décisions. Cela limite l'équité et l'inclusion, tout en reproduisant parfois les hiérarchies sociales et territoriales préexistantes, remettant en question l'idéal participatif.

Tesseydre (2023) souligne également que ces démarches ne touchent pas toujours l'ensemble des populations de manière équitable. Certaines initiatives participatives peuvent, involontairement, renforcer les exclusions existantes en négligeant les groupes marginalisés ou peu représentés.
Jolivet-Duval (2021) poursuivent en insistant sur les problèmes de diversité et de représentativité dans les démarches participatives. Les participants impliqués ne représentent souvent qu'une fraction des populations concernées, ce qui limite la pluralité des points de vue intégrés dans les projets.

En somme, la littérature montre que, bien que les démarches participatives visent à renforcer l'équité et l'inclusion, elles se heurtent souvent à des inégalités d'accès, de pouvoir et de représentativité. Cette situation met en évidence un enjeu central : il ne s'agit pas seulement de déterminer qui mobiliser, mais aussi de concevoir des modalités d'implication durables. Sans cela, la participation risque de demeurer superficielle et de perdre sa portée transformative. En outre, l'engagement d'acteurs dans des processus longs, souvent reposant sur le bénévolat, constitue une difficulté récurrente soulignée par de nombreux travaux.

2.1.3.4 **La bête noire de l'évaluation et de la mesure d'impact**

La littérature montre que le design territorial, en tant que pratique exploratoire, soulève de nombreuses tensions, notamment lorsqu'il s'agit de transformer les modes d'action publique. Pour légitimer cette approche et démontrer ses effets, l'évaluation constitue un enjeu central, largement souligné par les chercheurs comme par les acteurs institutionnels (Poudray, 2021). Elle apparaît comme un outil indispensable pour valider les démarches, mesurer leur impact et soutenir leur diffusion.

Pourtant, de nombreux auteurs révèlent un manque d'outils clairs pour évaluer le co-design et constatent que les preuves empiriques solides de son impact sur la conception et la mise en œuvre des services ou politiques publiques restent rares (Parente & Sedini, 2017 ; Blomkamp, 2018 ; Cormerais, 2021). Parente et Sedini (2017) soulignent notamment la faible attention portée aux phases post-projet — évaluation et analyse des résultats — ce qui réduit considérablement la portée des initiatives. Blomkamp (2018) appelle, de son côté, à renforcer les dispositifs d'évaluation et à mieux documenter les processus pour construire une base de connaissances solide et améliorer les pratiques.

Face à ce constat, plusieurs auteurs proposent de repenser les modalités d'évaluation. Delahais et al. (2019) recommandent que les designers collaborent étroitement avec des évaluateurs, ou qu'ils intègrent eux-mêmes cette étape à leur démarche. Ils distinguent trois niveaux complémentaires :

1.L'évaluation des résultats, qui mesure les impacts concrets sur les services publics

2.L'évaluation des processus, qui analyse la contribution du design à la compréhension des problèmes, à la collaboration interdisciplinaire et à la recherche de compromis ;

3.L'évaluation des transformations, qui observe les changements durables dans les pratiques et cultures organisationnelles.

Les auteurs insistent sur la nécessité d'aller au-delà des indicateurs quantitatifs immédiats pour inclure les effets systémiques et les transformations sociales de long terme. Comme l'a également noté Findeli (2016), cette hybridation est indispensable, car les logiques d'évaluation — orientées vers la causalité et la mesure — se heurtent souvent à celles du design, davantage marquées par l'intuition, l'itération et la sérendipité.

Dans cette continuité, Cormerais (2021), quant à lui, souligne que les indicateurs économiques traditionnels restent largement inadaptés pour rendre compte des dynamiques contributives et participatives. Ces outils, centrés sur l'économie de l'offre, échouent à saisir des dimensions essentielles comme les activités non marchandes, les externalités positives ou négatives, ou encore les savoir-faire tacites qui nourrissent pourtant la valeur collective. Pour dépasser ces limites, il appelle à l'élaboration de nouveaux indicateurs d'évaluation, inspirés des « community indicators » (p. 156) nord-américains, pour mieux refléter les résultats des démarches participatives. Construits à partir d'enquêtes auprès des habitants, ces indicateurs visent à rendre compte du bien-être et de la qualité de vie à partir de critères construits avec les communautés locales, en intégrant des dimensions sociales, culturelles et environnementales. Leur originalité est de prendre en compte les valeurs, priorités et représentations des communautés elles-mêmes, plutôt que de s'appuyer uniquement sur des données statistiques standardisées. En ce sens, ils offrent une approche plus située et plus participative de l'évaluation, susceptible de mieux refléter les transformations sociales et territoriales produites par les démarches de co-design. L'ambition de Cormerais est de les intégrer dans un « compte de création collective » (p. 156), capable de rendre visible la valeur sociétale produite par l'activité contributive.

Dans cette optique, Poudray (2021) insiste sur la nécessité d'adopter une pratique d'évaluation « embarquée » (p. 348) qui doit être intégrée dès la conception du projet et qui évolue tout au long de sa mise en œuvre. Elle plaide pour une évaluation qui dépasse les critères traditionnels, linéaires et purement quantitatifs. Dans sa vision, l'évaluation ne se limite pas à mesurer les résultats mais devient un outil pour comprendre les apprentissages générés par les projets, en offrant un cadre aux acteurs pour réfléchir sur leurs pratiques.

Ainsi, l'importance d'évaluer les démarches de design dans l'action publique répond à des besoins multiples : pour les institutions, il s'agit de valider une approche encore émergente et d'en favoriser l'institutionnalisation ;

pour les designers, l'évaluation constitue un levier de professionnalisation, permettant de mesurer les impacts, d'améliorer les pratiques et d'apprendre en continu. Toutefois, les outils existants restent insuffisants pour rendre compte de la diversité des transformations induites par le design. Bien que de nombreux chercheurs se concentrent désormais sur cette question, les expérimentations restent limitées, et peu d'outils adaptés ont été développés à ce jour.

En conclusion, notre analyse des relations entre design et territoire met en évidence le rôle central de la participation dans les démarches de design territorial. Celle-ci repose sur une approche située, ancrée dans les spécificités locales et attentive à la pluralité des acteurs et des dynamiques qui façonnent les territoires. En intégrant les expériences issues du quotidien et les interactions qui structurent les espaces, le design territorial se positionne comme un outil de médiation, capable de transformer les tensions en opportunités constructives et d'accompagner la co-construction des projets.
Cette pratique, cependant, ne peut déployer tout son potentiel qu'à certaines conditions : elle requiert des méthodologies adaptées, des ressources dédiées et une vision systémique capable d'articuler les multiples dimensions — sociales, politiques, environnementales — de l'action territoriale. L'évaluation demeure enfin l'un des défis majeurs : comment rendre compte des transformations, souvent diffuses et systémiques, induites par le co-design, et comment en mesurer l'impact aux différentes échelles, du local au global ?

Ces interrogations, loin d'être secondaires, constituent désormais un champ de recherche à part entière et ouvrent la voie à une réflexion renouvelée sur la capacité du design à transformer les territoires et les systèmes qu'il investit.

2.2 Les enjeux du co-design pour le territoire

Comme le montre la littérature (voir section 2.1.1, *p. 102*), le design des territoires se décline sous plusieurs appellations, toutes convergeant vers une même idée : l'implication active des acteurs constitue un levier fondamental de ces démarches. Les travaux recensés font apparaître plusieurs dimensions qui structurent cette implication : une dimension d'expérimentation, qui permet de repenser les dynamiques collaboratives ; une dimension méthodologique, qui offre un cadre structuré et ouvre la conception à des non-designers ; une dimension de médiation, qui facilite les interactions ; et une dimension de simplification, qui rend les problématiques plus accessibles.

Bien que les notions de design territorial ou de design des territoires demeurent encore relativement floues, notre analyse met en évidence

un ensemble de convergences permettant d'en préciser les contours. L'analyse de la littérature que nous avons conduite fait apparaître cinq enjeux clés, parmi lesquels la participation occupe une place centrale. À partir de ces travaux, nous avons conceptualisé les différents courants comme des zones évoluant entre ces enjeux ; leurs relations et interactions sont synthétisées dans la figure 4.

L'examen de la littérature fait ressortir quatre grands enjeux :

> La résolution des « wicked problems » ou problèmes complexes
> La transformation de la culture organisationnelle de l'action publique
> L'adoption d'une approche de conception centrée sur l'humain
> La prise en compte d'une perspective durable et soutenable

Afin de mieux définir notre champ de recherche, nous proposons, à travers la revue de littérature, de clarifier les notions et concepts mobilisés autour de ces enjeux.

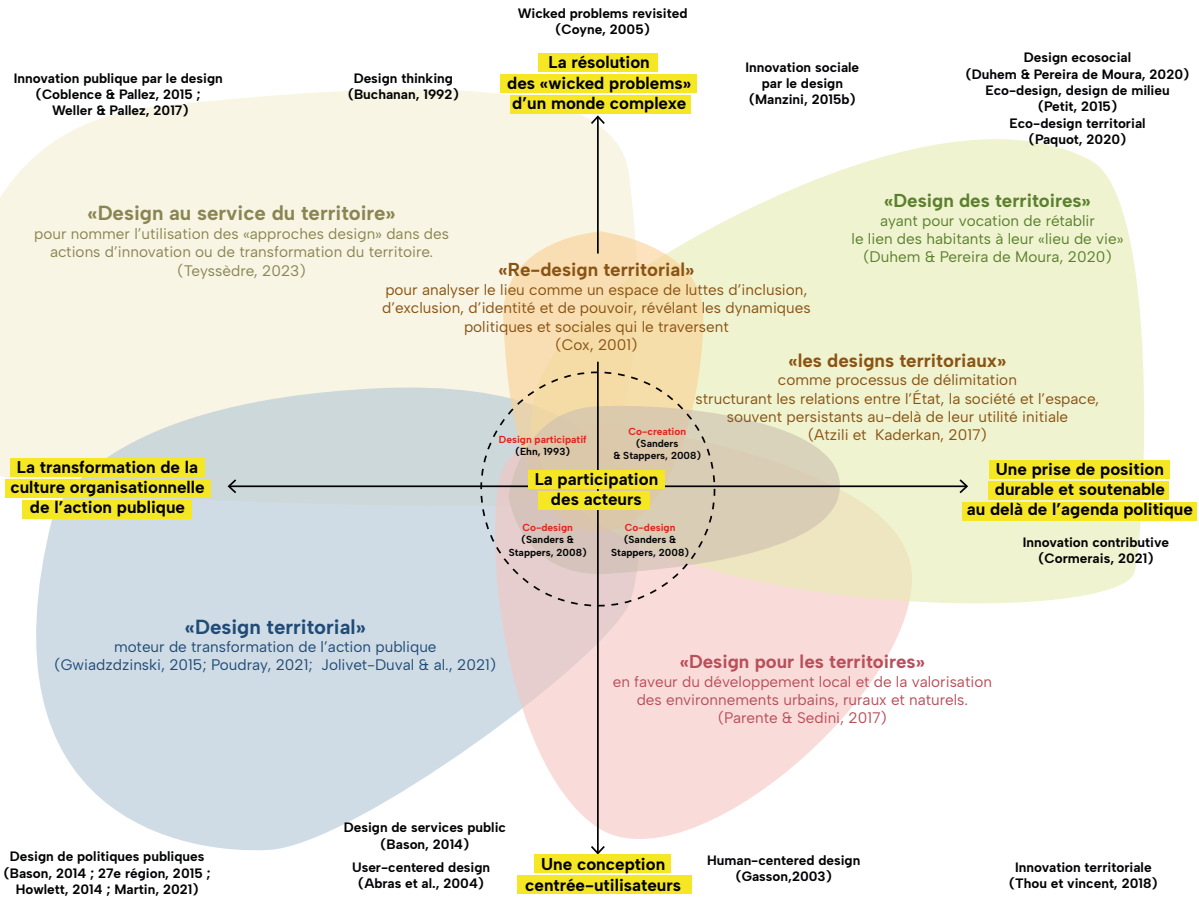
2.2.1. La résolution des *wicked problems* ou problèmes complexes

De nombreux auteurs soulignent fréquemment la complexité des problématiques auxquelles les territoires sont confrontés. Toutefois, il semble que l'enjeu principal réside moins dans la résolution de ces problèmes que dans leur formulation et leur mise en récit.

2.2.1.1 **Résoudre ou énoncer un problème complexe ?**

Dans son article *Wicked Problems in Design Thinking*, le chercheur et professeur en design Richard Buchanan (1992) examine la notion de « wicked problems ». Ces problèmes, qui selon lui sont fréquemment rencontrés en design, se caractérisent par leur nature mal définie. Leur complexité intrinsèque est exacerbée par la confusion des informations disponibles, la multiplicité des parties prenantes aux valeurs souvent conflictuelles, et des ramifications systémiques difficiles à appréhender.
Le designer, selon lui, débute son travail avec ce qu'il nomme un « quasi-subject matter » : un sujet encore vague qui ne demande pas à être défini dans l'absolu, mais plutôt à être précisé et concrétisé au fil du processus. Ainsi, il met en avant la formulation du problème comme une étape clé, préalable et fondamentale, surpassant même l'importance de sa résolution.

Buchanan (1992) propose pour y répondre une vision non linéaire du processus de design, en rupture avec les modèles traditionnels qui alternaient mécaniquement entre la définition du problème et la recherche de solutions. Il insiste sur cette étape initiale qui exige de naviguer entre points de vue et intérêts divergents, et de transformer des ambiguïtés initiales en enjeux clairs et mobilisateurs. Dans un prolongement de sa réflexion, Buchanan



↑ ***Figure 4.*** *Schéma conceptuel des enjeux du co-design pour les territoires*

(2001) met en lumière une compétence essentielle des designers pour développer des solutions adaptées à la complexité des wicked problems. Ils doivent être capables de naviguer entre des considérations universelles (principes théoriques généraux) et particulières (contextes spécifiques).

Selon Coyne (2005), la phase de problématisation dépend des perspectives et des intérêts de ceux qui la formulent, ce qui la rend profondément subjective. Dans Wicked problems revisited, Coyne revisite l'essai de Rittel et Weber (1973) en le reliant à des théories plus récentes sur la rationalité et le professionnalisme. Il explique que ces problèmes sont généralement formulés de manière vague, sans règle d'arrêt, et ils sont sujets à des redéfinitions et diverses résolutions au fil du temps. Il insiste sur le fait qu'il n'existe pas de méthode ou de test universel permettant de les évaluer de manière définitive. Coyne (2005) explore plusieurs approches pour dépasser la vision traditionnelle et rigide de la rationalité appliquée au design. Il souligne que cette dernière ne peut être réduite à des règles formalisées ou à des objectifs préétablis. Au contraire, elle doit intégrer des dimensions humaines, narratives et contextuelles, afin d'offrir une compréhension plus riche et adaptée à la complexité des problèmes rencontrés. Enfin, Coyne souligne le rôle essentiel des récits et des interactions humaines, tout en insistant sur la nécessité de remettre en question les struc-

tures établies. Cette remise en question favorise l'émergence de nouvelles perspectives, mieux adaptées aux défis contemporains du design.

Dans le cadre des innovations publiques par le design qui se concentrent souvent sur des problèmes épineux et réputés complexes, Weller et Pallez (2017) montrent que le travail de problématisation permet de convaincre les acteurs qui sont concernés par les problèmes et qui peuvent contribuer à sa solution. La problématisation est une étape clé pour mobiliser les acteurs concernés et structurer les dynamiques collectives.

La formulation du problème ne constitue pas seulement une étape préalable, mais un levier stratégique du processus de design. Parce qu'ils sont profondément subjectifs, les wicked problems varient selon les valeurs, les intérêts et les cadres d'interprétation des acteurs impliqués. Cette dimension invite à interroger non seulement la manière dont les designers définissent et reformulent ces enjeux, mais aussi la façon dont les institutions les présentent et orientent leur compréhension. En ce sens, la problématisation devient un outil de mobilisation et de structuration collective, conditionnant la dynamique des projets et l'émergence de solutions pertinentes.
Se concentrer sur les résultats plutôt que sur les solutions
La littérature consacrée à la gestion des problèmes complexes, notamment dans le secteur public, met en avant la nécessité d'adopter des démarches collaboratives et contextualisées, capables de dépasser les solutions prédéfinies et universelles.

Christiansen et Bunt (2014), soulignent par exemple l'importance d'une coopération étroite entre citoyens, élus, experts et entreprises, de manière à intégrer des perspectives multiples adaptées aux contextes locaux. Les auteurs soulignent la nécessité de se concentrer sur les outcomes – c'est-à-dire les résultats et impacts – plutôt que sur les solutions elles-mêmes. Ils attestent qu'il n'existe ni solutions universelles ni « meilleures pratiques » applicables à tous les contextes. Plutôt que d'uniformiser les modèles, les auteurs préconisent de renforcer les capacités locales et de favoriser des processus d'apprentissage et d'expérimentation continus. La diffusion et la mise à l'échelle consistent ainsi à adapter les idées pertinentes aux spécificités locales, en tenant compte des dynamiques organisationnelles et décisionnelles.

Cette flexibilité et adaptabilité apparaissent comme des éléments essentiels pour relever efficacement les défis contemporains. Peres et al. (2023) rappellent que l'innovation — sociale, ouverte ou technologique — ne consiste pas seulement à produire des réponses, mais à adopter une posture expérimentale et itérative indispensable pour faire face à l'incertitude. De manière complémentaire, Holmes (2011) met en avant l'importance de produire des résultats tangibles, répondant aux besoins réels des citoyens, plutôt que de s'enfermer dans des solutions techniques immédiates. Il plaide pour une approche adaptative, qui engage activement les parties prenantes dans

la définition des objectifs, tels que l'amélioration de l'inclusivité ou de la performance des services publics.

Cette transition d'un focus sur les solutions vers une attention portée aux résultats soulève une question essentielle : Comment les institutions peuvent-elles encourager des environnements propices à l'apprentissage collectif et à l'expérimentation ? Ce changement de perspective implique une réflexion sur les mécanismes permettant de mobiliser les parties prenantes tout en renforçant les capacités locales. En conclusion, il ne s'agit plus de rechercher des solutions universelles et définitives, mais de développer des processus collaboratifs, adaptatifs et ancrés localement, capables d'apprendre et d'évoluer face aux défis contemporains. « Faire ensemble » devient ainsi le principe directeur pour aborder les problèmes complexes, avec pour objectif une innovation publique fondée sur la résilience, la flexibilité et l'adaptabilité.

2.2.2 La transformation organisationnelle de l'action publique

Les travaux consacrés au design territorial mettent en évidence qu'une condition essentielle à la mise en œuvre de démarches de co-conception réside dans la transformation des cadres d'action publique. Face à la complexité croissante des enjeux territoriaux, il ne s'agit plus seulement d'identifier les problèmes, mais aussi de les reformuler collectivement et de faire évoluer les organisations pour qu'elles soient capables d'y répondre. Cela suppose de dépasser la rigidité des structures héritées, de reconnecter les politiques aux besoins exprimés localement, et de co-construire de nouvelles dynamiques institutionnelles plus adaptées aux enjeux actuels.

2.2.2.1 **Dépasser la rigidité des structures**

Les travaux de Cox (2002) montrent que les structures organisationnelles et territoriales de l'État sont historiquement conçues dans une logique de stabilité et de contrôle, ce qui leur confère une forte rigidité et limite leur capacité d'adaptation. Si son analyse concerne principalement un contexte anglo-saxon, elle éclaire néanmoins des dynamiques que l'on retrouve dans d'autres administrations marquées par une inertie institutionnelle importante.

Dans cette perspective, Atzili et Kadercan (2017) expliquent que les designs territoriaux sont souvent qualifiés de « collants » (sticky) car ils peuvent perdurer bien au-delà de leur utilité initiale, devenant ainsi des contraintes pour l'adaptation à de nouveaux contextes ou besoins. Ils les décrivent comme des arrangements territoriaux qui perdurent bien après avoir cessé de répondre aux objectifs ou besoins initiaux. Ils continuent d'exister même lorsqu'ils ne correspondent plus aux préférences des décideurs ou des sociétés qui les ont institués à l'origine. Cette persistance illustre la difficulté de transformer ces systèmes, car ils sont le fruit de compromis

historiques, de négociations et de dynamiques de pouvoir qui les rendent résistants au changement. Ces structures héritées peuvent freiner l'adaptation des systèmes de gouvernance ou des organisations sociales aux besoins contemporains.

Cette difficulté d'adaptation ne se limite pas aux structures territoriales : elle touche également l'organisation interne de l'action publique. Poudray (2021) critique la sectorisation et les approches verticales traditionnelles, qu'elle identifie comme des obstacles majeurs à la collaboration transversale et à l'innovation. À travers des exemples concrets, elle illustre comment cette sectorisation complique la coordination entre services et limite la capacité des structures publiques à adopter des approches intégrées et collaboratives.

Ces analyses rejoignent celle de Gwiazdzinski (2015) qui souligne que la fragmentation et la rigidité organisationnelle des collectivités locales, qui freinent leur capacité d'innovation. Selon lui, les cloisonnements entre services et la défense rigide des territoires administratifs limitent les actions transversales. Il propose dès lors la mise en place de plateaux d'innovation et de créativité fondés sur la collaboration et la transversalité, afin de dépasser ces blocages institutionnels.

2.2.2.2 **Une action publique déconnectée des besoins et des acteurs locaux**

Plusieurs travaux mettent en lumière les limites des approches descendantes (top-down) des politiques publiques face à la diversité des contextes locaux. Comme le souligne Pierre Muller (2015), ces politiques visent à gérer les déséquilibres liés à la sectorisation et à la complexité des sociétés modernes. Elles cherchent également à répondre aux désajustements créés par d'autres politiques sectorielles. Chaque ministère ou collectivité gère des politiques spécifiques à ses compétences, mais ces interventions reposent sur des représentations construites de la réalité, que Muller nomme référentiels. Composés de valeurs et de normes et de cadres d'interprétation, ces référentiels structurent la manière dont les problèmes publics sont perçus et orientent les réponses qui leur sont apportées. Leur alignement entre acteurs constitue, selon Muller, une condition déterminante pour assurer la cohérence des politiques et favoriser l'élaboration de solutions adaptées aux enjeux identifiés. À l'inverse, leur élaboration en décalage avec les spécificités locales tend à en limiter l'efficacité et l'équité.

Dans la même logique, Cox (2002) souligne que les structures territoriales de l'État sont conçues pour être stables et unificatrices ont du mal à s'adapter à la diversité des besoins locaux. Or, il insiste sur le fait que même lorsque des ajustements sont faits, ces « territorial re-design » sont souvent influencés par des luttes de pouvoir et des intérêts particuliers, ce qui peut exacerber les inégalités plutôt que de les réduire. L'approche centralisée est donc insuffisante pour répondre équitablement aux besoins locaux. Plus

spécifiquement, il met en évidence que la territorialité de l'État est rarement neutre, mais plutôt le résultat de compromis historiques et d'équilibres de pouvoir qui peuvent freiner les ajustements nécessaires pour répondre aux réalités locales et contemporaines.

Gwiazdzinski (2015) approfondit ces problématiques en mettant en lumière la fragmentation des compétences et des organisations locales. Il constate que les collectivités, souvent isolées, ne mobilisent pas pleinement les ressources à leur disposition, telles que les universités, les laboratoires ou encore l'expertise citoyenne. De plus, il souligne l'inadaptation des réponses apportées aux enjeux territoriaux, entravée par une gestion cloisonnée et rigide qui limite l'intégration des approches transversales nécessaires à la résolution des défis locaux complexes. Enfin, il pointe le décalage entre les solutions imposées par les échelons supérieurs et les besoins réels des citoyens, plaidant pour des mécanismes de co-construction et d'intelligence collective qui permettent une implication efficace des acteurs locaux.
En somme, les travaux existants mettent en évidence que la prise en compte des inerties structurelles et organisationnelles constitue une condition préalable à l'émergence de démarches de co-design véritablement transformatrices, capables de dépasser les cloisonnements existants et de s'ancrer durablement dans les dynamiques territoriales. Comme le souligne Gwiazdzinski (2015), l'absence de structures dédiées à la recherche, au développement ou à la prospective, conjuguée à l'intégration tardive de méthodologies comme le mode projet, accentue encore ces freins. Dès lors, une question centrale se pose : comment accompagner ces transformations ? Faut-il créer des structures spécifiques pour les soutenir, ou au contraire les inscrire dans les organisations existantes afin de favoriser leur intégration et leur pérennité ?

2.2.3 D'une conception centrée-utilisateur à une conception centrée sur l'humain

2.2.3.1 **Comprendre les territoires par leurs usages**

La littérature consacrée au design territorial insiste largement sur l'importance de l'écoute des parties prenantes et de la co-conception. Selon Jolivet-Duval et al. (2021), les outils participatifs jouent un rôle déterminant non seulement pour impliquer activement les usagers dans la conception des projets, mais aussi pour transformer la compréhension collective des territoires. Cartographies, photographies ou maquettes permettent de rendre visibles des pratiques et des perceptions souvent invisibles, d'ouvrir des espaces de débat et de faire émerger de nouvelles représentations partagées. Par exemple, les cartes interactives contribuent à une lecture plus fine des dynamiques territoriales en intégrant des points de vue variés, tandis que les ateliers de travail facilitent l'ajustement progressif des solutions par un processus de prototypage itératif.

Dans le même esprit, Le Corf et Paquienseguy (2022) mettent en avant le rôle stratégique du design pour analyser les territoires à partir des usages des citoyens. Des méthodologies immersives, telles que l'ethnographie, permettent de saisir les interactions entre les usagers et leur environnement. Cette approche fournit une compréhension approfondie des dynamiques culturelles et sociales, conduisant à la conception de services et d'infrastructures mieux adaptés aux spécificités locales.

Enfin, Trischler et al. (2019) soulignent que le co-design ne se limite pas à impliquer des usagers dans le processus de conception : il transforme leur rôle en les considérant comme de véritables « experts de leur expérience ». Leur participation permet d'accéder à des savoirs tacites et contextuels souvent invisibles par les approches traditionnelles, et de révéler des besoins latents liés aux pratiques réelles. Les auteurs rappellent toutefois que cette démarche implique un choix attentif des participants, en particulier sur des sujets sensibles, ainsi que des conditions favorisant la confiance et l'expression.

2.2.3.2 **Amélioration de l'expérience vécue et Design centré sur l'humain**

Plusieurs travaux décrivent une évolution des approches centrées-utilisateur vers des perspectives centrées sur l'humain, plus larges et plus contextualisées. Selon Gwiazdsinski (2015), les démarches de design s'enracinent dans le quotidien et l'espace public, offrant une analyse fine des pratiques ordinaires des usagers. En observant comment les individus interagissent avec leur environnement urbain, le design favorise une meilleure compréhension des usages. Il joue également un rôle essentiel dans la mise en récit des territoires, permettant de relier ces usages à une vision collective de l'avenir. Cette approche contribue à reconfigurer les représentations spatiales et à stimuler de nouveaux imaginaires collectifs.

Cependant, Gasson (2003) souligne que le design centré sur l'utilisateur, bien qu'efficace pour développer des interfaces et des modèles d'usage spécifiques, tend à négliger le contexte social et organisationnel plus large dans lequel ces technologies s'inscrivent. Cette approche, souvent focalisée sur des solutions technologiques rapides, limite la prise en compte des besoins profonds des usagers et de leur environnement global. Pour dépasser ces limites, Gasson propose une transition vers une approche centrée sur l'humain, intégrant une perspective socio-technique. Celle-ci cherche à équilibrer les besoins des systèmes sociaux (activités humaines, objectifs implicites, contexte d'usage) et ceux des systèmes techniques (règles formelles, indicateurs de performance). En prenant en compte les impacts sociaux et culturels des systèmes, elle permet de concevoir des solutions véritablement adaptatives et enrichissantes.

Dans une perspective plus opérationnelle appliquée à l'action publique,,

Gélédan (2020) insiste sur l'importance de l'amélioration de l'expérience vécue par les usagers. Cette attention porte non seulement sur leurs besoins, mais également sur leurs usages et ressentis. Il affirme que l'innovation publique par le design repose sur une véritable approche centrée sur l'humain qui propose des solutions inclusives, ancrées dans les réalités locales, tout en humanisant l'administration, par exemple en adaptant le ton et la forme des communications officielles. Cette démarche rapproche ainsi l'action publique des citoyens et de leurs attentes.

En somme, la littérature souligne que le passage d'une conception centrée sur l'utilisateur à une conception centrée sur l'humain marque un tournant dans les approches de design territorial. Il ne s'agit plus seulement de répondre à des besoins fonctionnels ou d'adapter des services à des usages existants, mais de comprendre les territoires comme des écosystèmes vivants, façonnés par des pratiques, des relations et des significations sociales. En intégrant ces dimensions, le design est envisagé comme un levier stratégique pour repenser les politiques publiques, humaniser les institutions et rapprocher l'action publique des réalités quotidiennes.

2.2.4 Une prise de position durable et soutenable : le rôle du design dans la territorialisation

2.2.4.1 **Rétablir le lien au lieu : une réappropriation des territoires par leurs habitants**

La littérature consacrée aux relations entre design et territoires souligne largement la nécessité d'une réappropriation des lieux par leurs habitants. Dans *Le Projet Local*, Magnaghi (2003) critique l'évolution des territoires réduits à de simples supports techniques pour des activités économiques déconnectées des spécificités locales. Selon lui, cette approche transforme les habitants en « producteurs-consommateurs » et fragmente la vie sociale. Il appelle dès lors à un nouveau cycle de territorialisation fondé sur la réactivation des liens au lieu.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs considèrent le design territorial comme un moyen de participer à ce « rétablissement du lien au lieu » (Duhem & Pereira de Moura, 2020). Ces travaux présentent le design non pas comme une intervention strictement fonctionnelle, mais comme une démarche éco-sociale inspirée du biorégionalisme, articulant projet territorial, social et politique.

« Le projet de design des territoires impose en ce sens une articulation fine du projet territorial avec un projet social et politique auquel il participe en redonnant une conscience du lieu aux habitants. Dans l'esprit de l'approche biorégionaliste, le design des territoires est une démarche éco-sociale refusant de séparer les enjeux écologiques et les enjeux sociaux, tout comme elle exige une critique de l'idéologie du marketing territorial et des conditions de sa pratique » (p. 117).

Selon Duhem et Pereira de Moura (2020), penser le design nécessite de reconnaître son ancrage territorial, à savoir que chaque projet exprime un lien matériel (extraction, production, consommation, destruction, valorisation) et immatériel (représentations, savoirs, croyances, rites) avec le territoire. Il critique les approches « hors sol » qui appliquent une esthétique uniforme ou des méthodes standardisées, sans considération pour les réalités et les spécificités locales. Il conclut :

> « Reterritorialiser le design, c'est donc avant tout le replacer dans la réalité concrète de ses conditions d'existence, reconnaître qu'il est dépendant de ces conditions et qu'il produit des effets qui les transforment en retour » (p. 11).

Ainsi, la territorialisation et la déterritorialisation, dans leur complémentarité, ne se limitent pas à des dynamiques spatiales : elles constituent des leviers cruciaux pour redéfinir le rôle du design dans un contexte marqué par des tensions locales et globales.

Cette mise en regard de territorialisation et de déterritorialisation s'observe dans d'autres travaux. Bonin et Follea (2018) explorent la mise en œuvre du design territorial dans les projets de paysage qu'ils considèrent comme des approches intégrées articulant dimensions esthétiques, fonctionnelles, écologiques et relationnelles. Leur démarche met en avant l'importance de la « relation immatérielle et subjective des populations au territoire », englobant émotions, perceptions, mémoires et usages. En ce sens, ils cherchent à reconnecter les habitants à leur environnement en adoptant une approche participative et culturelle. Parmi leurs propositions concrètes figurent l'aménagement de lisières agri-urbaines, la promotion de circuits courts et la création d'échanges culturels et éducatifs, autant de leviers favorisant une cohabitation harmonieuse entre espaces agricoles et habités.

2.2.4.2 **Territorialisation et déterritorialisation : des dynamiques complémentaires**

Dans la littérature, la territorialisation et la déterritorialisation apparaissent comme deux dynamiques essentielles pour comprendre les transformations contemporaines des espaces et des territoires. Comme le soulignent Cox (2001) ainsi qu'Atzili et Kadercan (2017), les territoires se construisent, se contestent et se transforment à travers des interactions sociales, politiques et économiques. La territorialisation renvoie à la stabilisation d'un espace et à la consolidation de ses frontières, tandis que la déterritorialisation traduit leur remise en question sous l'effet de la mondialisation, des dynamiques transfrontalières ou de nouveaux rapports de pouvoir. Ces processus influencent directement les significations attribuées aux lieux et soulignent le rôle du design territorial comme levier d'équilibre entre ancrage et ouverture.

Dans une approche similaire, Hillier et al. (2004) explorent comment les besoins locaux et les relations sociales structurent les espaces, mettant

en lumière les processus de territorialisation. La déterritorialisation, bien que moins explicitement nommée, est perceptible dans leur critique des systèmes marchands uniformisés, qui tendent à déconnecter les territoires de leurs spécificités locales.
De même, Bensahri et Sossi Alaoui, (2023) mettent en lumière le processus de territorialisation, qu'ils définissent comme la transformation de l'espace en territoire par des actions humaines et des innovations adaptées au contexte local. En parallèle, ils évoquent la déterritorialisation à travers des notions de collaboration interterritoriale et de réseaux d'acteurs, qui traduisent des dynamiques d'interconnexion et d'échanges au-delà des frontières traditionnelles. Ces processus enrichissent la compréhension des territoires en tant qu'entités complexes et interconnectées.

Dans l'ensemble, la littérature met en évidence que territorialisation et déterritorialisation opèrent en interaction constante. Leur articulation permet de saisir la complexité et la fluidité des territoires contemporains. En équilibrant les dynamiques d'ancrage local et d'ouverture globale, elles offrent des perspectives utiles pour penser les espaces à travers une approche intégrative et contextuelle.

2.2.4.3 **Repenser le design à travers le territoire**

Duhem et Pereira de Moura (2020) apportent une perspective complémentaire en affirmant que :

> « le design des territoires exige à la fois une reterritorialisation de la pratique de design et une critique du territoire traditionnellement considéré comme un objet, un support, un décor et une image » (p. 117).

Ils appellent à repenser la relation entre le design et le territoire, en insistant sur la nécessité de reconnaître la territorialité des pratiques de design. Pour Duhem, il existe un « design » des territoires qui, depuis toujours, reflète une conception de ce que peut devenir une portion d'espace naturel ou construit, où les humains souhaitent s'établir ou transformer ce qui existe déjà.

Petit (2015) illustre cette tension entre territorialisation et déterritorialisation à travers l'opposition entre design de l'environnement — une approche globalisée et standardisée qui tend à effacer les spécificités locales — et design du milieu, ancré dans les dynamiques situées et les pratiques des communautés. Étroitement lié à la territorialisation, ce dernier repose sur l'adaptation aux réalités locales et sur l'attention portée aux pratiques sociales. Les exemples donnés, tels que les FabLabs ou l'économie de fonctionnalité, montrent comment des initiatives territorialisées peuvent émerger en réponse à des défis globaux.
L'économie de la fonctionnalité constitue un exemple particulièrement significatif de ce basculement vers un design du milieu. En substituant la vente d'un produit à celle d'un usage, elle transforme la relation entre produc-

teurs,usagers et territoires, en ouvrant la voie à des formes de co-conception situées et collaboratives. Dans certaines de ses manifestations, elle participe d'une logique de communs, où la valeur d'usage prime sur la valeur d'échange, et où la conception devient un processus collectif ancré dans un contexte local. Cette perspective, qui dépasse l'optimisation environnementale de l'objet, s'inscrit pleinement dans l'ambition de refonder les systèmes de production-consommation autour de dynamiques territoriales et sociales.

Cette réflexion éclaire ainsi les enjeux du design territorial bien au-delà de la seule adaptation contextuelle. Elle montre qu'il s'agit d'un levier de transformation sociale, économique et politique, capable de reconfigurer les relations entre acteurs, usages et milieux. En mobilisant des approches comme l'économie de la fonctionnalité, le design ne se contente plus d'intervenir sur un territoire : il participe activement à sa co-construction avec et par ceux qui l'habitent.

2.2.4.4 **Répondre aux défis globaux et locaux**

Les travaux recensés soulignent que le design territorial constitue un outil analytique et opérationnel pertinent pour appréhender les interactions entre échelles locales et globales.

Selon Cox (2001), les défis globaux tels que la mondialisation, le réchauffement climatique et les inégalités influencent directement les dynamiques locales. À l'inverse, les réalités locales façonnent également les réponses globales. Le design territorial joue ainsi un rôle clé en permettant d'articuler ces deux échelles pour trouver des solutions équilibrées et adaptées.

De leur côté, Atzili et Kadercan (2017) explorent comment les designs territoriaux émergent et évoluent dans des contextes globaux et locaux. Ils mettent en lumière les tensions entre les micro-designs régionaux ou locaux et les ordres territoriaux globaux. Leur analyse montre que les interactions entre dynamiques internes (au sein des territoires) et externes (relations internationales) influencent fortement la gouvernance et les politiques territoriales. Ces interactions deviennent particulièrement visibles face à des défis tels que la mondialisation ou les conflits, où le design territorial contribue à redéfinir les modes d'organisation et de gestion.

Quant à Bensahri et Sossi Alaoui (2023), ils considèrent l'innovation territoriale comme une réponse efficace aux défis globaux (crises économiques, sanitaires, environnementales) et locaux (développement endogène, compétitivité régionale). Leur approche, à la fois participative et contextualisée, permet de valoriser les ressources spécifiques des territoires tout en répondant aux enjeux globaux de résilience et de durabilité. Cette perspective souligne l'importance de solutions adaptées aux contextes locaux, tout en contribuant aux grands objectifs planétaires.

Dans l'ensemble, la littérature montre que le design territorial constitue un prisme d'analyse pour comprendre comment les dynamiques de territorialisation et de déterritorialisation transforment la relation entre espace, société et projet. La littérature montre que ces processus dépassent la seule question de l'aménagement pour interroger la manière dont les habitants se réapproprient les lieux, comment les échelles locale et globale s'articulent, et comment le design peut contribuer à cette reconfiguration. En rendant visibles les dimensions sociales, politiques et culturelles du territoire, le design apparaît ainsi non pas comme une simple pratique appliquée, mais comme un cadre d'interprétation et d'action qui éclaire les enjeux contemporains de la fabrique territoriale.

2.3 Domaines d'application, logiques d'action du co-design territorial

Alors que la section précédente s'attachait à montrer, à partir de la littérature, comment les dynamiques de territorialisation et de déterritorialisation reconfigurent la place du design dans la fabrique des territoires, la présente partie se concentre sur leurs traductions concrètes dans l'action publique et collective. Les travaux examinés décrivent en effet le co-design territorial à travers des dispositifs, des méthodes et des pratiques situées, en insistant sur les transformations organisationnelles, sociales et institutionnelles qu'ils rendent possibles.

Pour appréhender la diversité de ces formes, plusieurs auteurs mobilisent la typologie proposée par Buchanan (1992 ; 2001), qui distingue la communication symbolique, la conception d'objets, l'organisation de services et les systèmes complexes. Reprise et prolongée notamment par Bason (2018/2010) et Banerjee (2014), cette grille constitue un cadre analytique utile pour cartographier les principaux champs d'application du co-design territorial.

La revue de littérature fait apparaître que le co-design territorial est décrit comme agissant au plus près des usages et des citoyens, en matérialisant la participation dans les services publics et les espaces collectifs (2.3.1), en investissant les arènes de décision pour transformer les politiques et les organisations (2.3.2), et en contribuant à l'émergence de formes sociales et territoriales fondées sur la coopération, l'ancrage local et des logiques d'innovation systémique (2.3.3).

L'examen des différents champs d'application du co-design territorial s'organise ici autour de quatre dimensions analytiques dégagées de la littérature : les domaines dans lesquels il s'exerce (où il agit), les transformations qu'il vise ou produit (ce qu'il produit), les processus qu'il mobilise (comment il agit) et les effets socio-territoriaux qu'il engendre (ses impacts).

Cette grille d'analyse servira de fil conducteur pour chacune des sous-parties suivantes.

2.3.1 Le design de services et des espaces publics : dispositifs de matérialisation et d'opérationnalisation de la participation

2.3.1.1 Le design de services : améliorer l'expérience et reconfigurer la relation usager-institution

Espaces d'intervention : interfaces administrations — citoyens

La littérature montre que, dans un contexte de transformation rapide des sociétés — marqué par la mondialisation, la numérisation et l'évolution des attentes citoyennes — l'élaboration des politiques publiques devient de plus en plus complexe (Bason, 2014, p. 2). Le design de services agit principalement sur les interfaces entre administrations et citoyens, en travaillant les modalités concrètes de la relation aux services publics (Bason, 2014, p. 4). Il investit ainsi ces espaces d'interaction — formulaires, plateformes numériques, guichets, espaces d'accueil — qui structurent l'expérience vécue des usagers et conditionnent leur perception de l'action publique (Bason, 2014 ; Kimbell, 2011 ; Stickdorn et al., 2018 ; La 27e Région, 2015).

Productions : services reconfigurés et de nouvelles médiations publiques

La littérature montre que le design de services contribue d'abord à la reconfiguration des services publics, en plaçant l'expérience utilisateur au cœur des processus de conception. Par la création d'interfaces plus lisibles, accessibles et intuitives, il fournit aux institutions des méthodes pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'attractivité de leurs dispositifs (Bason, 2014 ; La 27e Région, 2015).

Mais son apport dépasse largement cette logique d'optimisation fonctionnelle. Comme le souligne Gélédan (2020), l'introduction du design vise également à transformer les modes d'interaction entre administrations et citoyens, en révélant des besoins souvent invisibles dans les démarches classiques et en rendant visibles les lacunes structurelles des services existants. Dans cette perspective, le design ne se limite pas à concevoir des services, il agit comme un dispositif de médiation et de communication publique, redéfinissant les relations institutionnelles et instaurant de nouvelles formes de dialogue entre acteurs.

Ces démarches donnent ainsi naissance à de véritables espaces d'intermédiation, dans lesquels acteurs publics, privés et citoyens négocient collectivement les finalités, les modalités et les valeurs de l'action publique, tout en redéfinissant les rôles, les responsabilités et les rapports de pouvoir dans les processus de conception (Bessières et al., 2023). Toutefois, cette posture critique peut aussi déstabiliser certaines organisations et susciter

des résistances, révélant les tensions inhérentes à l'introduction d'approches collaboratives et centrées sur l'usager dans des systèmes administratifs historiquement hiérarchisés et peu perméables à l'expérimentation (Gélédan, 2020).

Modalités d'action : processus itératifs, co-conception et prototypage

Le design de services s'appuie sur des processus itératifs et exploratoires — tels que le modèle du « double diamant » — combinant prototypage rapide, phases de test et ajustements continus (Stickdorn et al., 2018). Ces démarches reposent sur l'implication directe des citoyens dans le processus de conception, en tant que contributeurs, testeurs ou co-concepteurs. Dans les projets de mobilité urbaine, par exemple, ces démarches favorisent la participation des habitants, mais celle-ci demeure fréquemment cantonnée aux phases finales de test de services déjà largement définis (Le Corf & Paquienseguy, 2022).

Au-delà de la mobilisation de méthodes, le design de services s'appuie surtout sur la valorisation de l'expertise d'usage : la participation transforme l'expérience vécue des usagers en véritable ressource d'innovation, intégrée dès les phases amont de conception (Trischler et al., 2019). Dans cette perspective, l'objectif n'est pas seulement d'optimiser des éléments isolés d'un dispositif, mais d'orchestrer l'ensemble des points de contact et des interactions pour construire une expérience globale, cohérente et signifiante (Trischler & Westman Trischler, 2022).

Comme le rappelle Kimbell (2010), le design de services ne vise donc pas la production d'artefacts ponctuels, mais bien la configuration de systèmes de valeur et de relations, au sein desquels les interactions, les contextes et les pratiques prennent sens. Ainsi, il agit en structurant les interactions entre acteurs autour d'une compréhension partagée des besoins et en articulant les différentes dimensions de l'expérience utilisateur.

Effets : une action publique plus inclusive, mais contestée

La littérature montre que les effets du design de services se déploient à plusieurs niveaux.

Sur le plan pratique, il améliore l'efficacité, l'inclusivité et la lisibilité des services publics, en rendant les dispositifs plus adaptés aux besoins réels des citoyens.
Sur le plan organisationnel, il transforme la posture des administrations, qui deviennent plus ouvertes à l'expérimentation et à l'écoute des usagers. Martin (2022) montre par exemple que les agents publics endossent de nouveaux rôles — facilitateurs, co-concepteurs —, développant ainsi des compétences en innovation et en collaboration.
Sur le plan symbolique, en changeant la nature de l'interaction entre institutions et société, le design contribue à une reconfiguration de l'image et de la légitimité de l'action publique (Bessières et al., 2023).

2.3.1.2 **Le design des espaces publics : matérialité, récit et appropriation collective**

Espaces d'intervention : entre urbain, social et symbolique

Après s'être affirmé dans les champs du numérique et de la conception de services, le design étend son influence à celui des espaces publics, lieux stratégiques où se matérialisent les dynamiques sociales, politiques et symboliques des territoires.

À l'intersection de l'urbanisme, de l'architecture, des sciences sociales et parfois de l'art, le design intervient à la fois sur la matérialité des lieux et sur les usages, représentations et significations qui leur sont associés (Spyridonidis, 2007).

Dans une approche plus opérationnelle, Fortin et al. (2005) montrent que le design urbain agit aussi à différentes échelles — du niveau métropolitain à celui des quartiers — en cherchant à répondre aux mutations démographiques, sociales et environnementales par des démarches de planification collaborative.

Productions : scènes urbaines sensibles, participatives et narratives

Selon Spyridonidis (2007), le design permet d'envisager les espaces publics comme de véritables « scènes urbaines », où se rejouent les interactions sociales, citoyennes et politiques. Loin de se limiter à une fonction purement pratique, ces espaces mettent en forme la vie collective, structurent les comportements et rendent visibles les dynamiques sociales, tout en incarnant des valeurs, des récits et des identités collectives.

Dans le prolongement de cette approche, Gwiazdzinski (2014) en précise les fondements en identifiant trois dimensions majeures. La dimension sensible souligne l'importance de considérer les perceptions, les émotions et les expériences vécues des habitants, en plaçant l'humain au centre des processus de création. La dimension participative valorise la co-création en impliquant activement les citoyens dans la conception et l'évolution des espaces urbains. Enfin, la dimension narrative propose de mobiliser la mémoire collective et l'imaginaire pour raconter des histoires à travers les lieux.

Ces trois dimensions confèrent au design un rôle d'outil d'adaptation face aux mutations des temporalités et des structures urbaines. Elles permettent de concevoir des espaces malléables, capables d'évoluer avec les usages, de s'ajuster aux transformations sociétales et d'accompagner les changements de représentations. En ce sens, les récits produits par les démarches de design participent à assurer la continuité symbolique des lieux dans le temps tout en reliant la mémoire du lieu, les pratiques sociales contemporaines et les orientations du projet urbain.

Dans une perspective plus opérationnelle, Fortin et al. (2005) montrent que le design urbain collaboratif ne vise pas seulement la production de plans d'aménagement partagés. Il génère également des outils de diagnostic, des

scénarios d'évolution spatiale et des dispositifs de gouvernance adaptés aux contextes locaux. Ces démarches produisent des savoirs interdisciplinaires et des représentations collectives du territoire, qui alimentent l'action publique au-delà du projet spatial lui-même, en structurant les visions partagées du futur urbain.

Modalités d'action : co-création et expérimentation située

La littérature montre que le design des espaces publics agit avant tout comme un processus social et relationnel, mobilisant des dispositifs participatifs qui associent les habitants à différentes étapes de la fabrique urbaine. Fortin et al. (2005) soulignent que ces démarches reposent sur des processus de co-conception structurés, associant diagnostics partagés, scénarisation, cartographies collaboratives et production collective de plans d'action. Cette approche, fondamentalement transdisciplinaire, combine expertises professionnelles et expériences habitantes, tout en mobilisant des outils de visualisation pour faciliter la négociation, soutenir la prise de décision et co-élaborer un projet commun.

Ces dynamiques participatives s'appuient également sur la co-construction de connaissances et de propositions à partir des savoirs d'usage. Ferchaud et Dumont (2015) montrent, dans leur étude sur la requalification du quartier du Blosne, comment des ateliers de diagnostic, des ateliers créatifs, des échanges in situ, des expérimentations ponctuelles (telles que la cartographie des « empreintes de mouvement ») ou encore des voyages d'étude permettent d'enrichir la conception, de confronter les représentations et de stimuler l'appropriation collective des enjeux urbains. Enfin, Vachon, Rivard et Boulianne (2015) mettent en évidence le rôle des micro-interventions tactiques et des expérimentations temporaires, souvent menées à l'échelle 1h1, qui servent à tester de nouveaux usages, révéler des potentiels spatiaux et explorer des formes inédites d'appropriation dans des contextes réels.

Effets : appropriation, lien social et médiation territoriale

La littérature montre que les effets du design des espaces publics dépassent largement la seule transformation matérielle pour investir les dimensions sociales, symboliques et politiques de l'espace urbain. Fortin et al. (2005) soulignent que les démarches collaboratives renforcent la légitimité des projets en reconnaissant les habitants comme co-producteurs de l'espace. Elles contribuent également à la construction de réseaux professionnels et à la coopération entre institutions, citoyens et acteurs locaux autour d'une vision partagée du territoire, favorisant ainsi l'émergence d'une action collective concertée.

Dans cette perspective, l'espace urbain ne constitue pas seulement un support fonctionnel de l'action. Il agit comme un dispositif de production de sens, capable de transformer simultanément le lieu et son usager (Laudati, 2015). Cette médiation relie perception, usage et représenta-

tion, produit des significations partagées, renforce les identités collectives et ancre les pratiques dans un imaginaire commun.
À une échelle plus locale, les interventions tactiques et les expérimentations temporaires stimulent de nouveaux usages, favorisent l'appropriation citoyenne et créent des formes de sociabilité de proximité

En somme, la littérature montre que le design de services, tout comme celui des espaces publics, illustre la manière dont la co-conception agit au plus près des pratiques pour rendre visibles les besoins, renouveler les interactions et renforcer l'inclusion dans l'action publique. Qu'il s'agisse d'améliorer l'expérience et de redéfinir les relations entre usagers et institutions, ou de créer des lieux porteurs de récits et de lien social, ces démarches, ancrées localement, ouvrent la voie à une transformation plus stratégique des politiques urbaines et des modes contemporains de gouvernance.

2.3.2 Le design comme levier stratégique : transformer les politiques et les organisations

2.3.2.1 **Le design de politiques publiques : expérimenter et prototyper l'action publique**

Espaces d'intervention : organisations publiques et espaces décisionnels
La littérature montre que le design agit désormais au cœur même des institutions publiques et des espaces de décision, en investissant les lieux et processus par lesquels se définissent les orientations politiques, les programmes d'action et les modes de gouvernance. Comme l'explique Bason (2014, p. 4), l'approche design appliquée à l'action publique s'inscrit dans une logique du « co » — co-création, co-production, co-gouvernance — qui place l'implication des usagers, des partenaires et des parties prenantes au centre des processus décisionnels. De nombreux États ont intégré cette approche dans leurs stratégies d'innovation, et son appropriation à des échelles régionales et locales en renforce la portée opérationnelle et stratégique (Bason & Schneider, 2014, p. 23).

Dans ce contexte, les laboratoires d'innovation publique jouent un rôle structurant : conçus comme des « environnements autorisants », ils offrent des espaces institutionnels dédiés à l'exploration de nouvelles approches administratives et à l'exploration des solutions inédites (Bason & Schneider, 2014, p. 34). Qu'ils soient intégrés aux administrations ou situés à leur périphérie, ils constituent des lieux d'expérimentation stratégique qui soutiennent la transformation de l'action publique (Bason, 2018/2010).

Comme le souligne Kimbell (2015, p. 77), ces policy labs s'imposent comme des lieux stratégiques où se rencontrent décideurs politiques, agents publics et parties prenantes pour confronter leurs points de vue, redéfinir les problèmes et élaborer des réponses collectives.

Productions : artefacts intermédiaires, hypothèses de politiques et espaces de débat

La littérature s'accorde sur le fait que le design de politiques publiques produit avant tout des objets intermédiaires — insights ethnographiques, personas, prototypes exploratoires — qui contribuent à reconfigurer la compréhension des problèmes publics et à rendre visibles l'expérience vécue des usagers ainsi que les logiques d'acteurs impliqués. Ces artefacts jouent un rôle essentiel dans l'élaboration d'hypothèses de politiques (proto-policies), susceptibles d'être ensuite développées par des moyens plus conventionnels. (Kimbell, 2015, p. 78).

Conçus comme des «*arguable artefacts*» ou «*dissonant boundary objects*», ces objets intermédiaires ne visent pas à proposer des solutions stabilisées mais à susciter des interprétations contradictoires, à révéler des frontières politiques et à ouvrir des espaces de débat. Ces objets n'ont pas vocation à apporter des solutions stabilisées : ils visent plutôt à rendre perceptibles les désaccords et à interroger ce que la société considère comme « préférable ». (Mollon, 2019, p. 243-244 ; p. 289-290).

Si les politiques finales sont rarement directement attribuées au design, certaines expériences emblématiques (MindLab au Danemark, Policy Lab UK, La 27e Région en France) montrent que ces démarches peuvent déboucher sur des réformes concrètes, des dispositifs d'action inédits ou des transformations organisationnelles (Bason & Schneider, 2014). Ainsi, le design agit moins comme un outil de production de politiques abouties que comme un dispositif de conception intermédiaire, qui structure la réflexion collective, éclaire les controverses et nourrit les processus décisionnels.

Modalités d'action : co-création, itération et médiation des controverses

Le design de politiques publiques repose sur une logique d'itération et d'adaptation continue : les politiques ne sont plus conçues comme des dispositifs figés, mais comme des processus évolutifs, susceptibles d'être testés, ajustés et reformulés au fil des apprentissages.

Dans cette perspective, Kimbell (2015) montre que le design introduit une logique abductive au sein de l'action publique : il transforme l'élaboration des politiques en enquête collective, dans laquelle problèmes et solutions co-évoluent. L'ethnographie, le prototypage et les tests successifs deviennent alors des outils d'exploration qui permettent d'apprendre de l'incertitude et de reformuler les enjeux en fonction des réalités du terrain.

Poursuivant cette réflexion, Mollon (2019) souligne que certaines démarches ne visent pas seulement à réduire l'incertitude, mais cherchent au contraire à faire émerger la controverse. En orchestrant des situations où publics, acteurs et artefacts se rencontrent, le design pour le débat ouvre des espaces de médiation dans lesquels les désaccords sont explicités et les enjeux collectivement problématisés.

Enfin, Martin (2021) illustre l'application concrète de ces logiques dans l'expérience du Lab' de la Région Occitanie, où l'utilisation de démarches itératives comme le « double diamant » permet d'explorer différentes pistes d'action publique et à adapter progressivement les réponses aux enjeux identifiés.

Effets : apprentissage collectif et transformation institutionnelle

La littérature s'accorde sur le fait que le design constitue aujourd'hui un levier de transformation de l'action publique. Son influence redéfinit les manières de penser, de décider et d'agir collectivement.

Sur le plan cognitif, il agit comme un mécanisme d'apprentissage collectif. En intégrant des savoirs issus de l'expérience vécue et de l'observation ethnographique, il modifie la formulation des problèmes publics, valorise de nouvelles formes de connaissance et réorganise les relations entre acteurs publics et non publics autour d'une compréhension partagée des enjeux (Kimbell, 2015). Cette dynamique favorise des politiques plus adaptatives, capables d'évoluer selon les contextes.

Sur le plan organisationnel, l'introduction des pratiques de design dans les administrations transforme les cultures professionnelles et les modes de fonctionnement. Son intégration dans les administrations renouvelle la coopération interservices, fait émerger de nouvelles pratiques de travail et redéfinit les rôles des agents, désormais co-créateurs développant des compétences d'écoute, de collaboration et d'innovation (Martin, 2021).

À une échelle plus large, cette transformation organisationnelle prend une dimension systémique. Poudray (2021) souligne qu'elle agit simultanément sur les normes institutionnelles, les identités professionnelles, les imaginaires et les régulations politiques. Elle s'accompagne d'une désectorisation des organisations publiques, désormais conçues comme des interfaces collaboratives, et de l'émergence de gouvernances plus horizontales fondées sur la coopération et la décision distribuée.

Ce mouvement de transformation contribue également à une reconfiguration démocratique de l'action publique, où les citoyens sont davantage reconnus comme co-acteurs et les élus comme catalyseurs de dynamiques collectives (Poudray, 2021).

Enfin, Gélédan (2020) rappelle que ces impacts doivent être replacés dans un contexte plus large : en recentrant les politiques sur les usages réels et en introduisant des démarches d'expérimentation (résidences de design, programmes d'innovation, laboratoires d'État), le design permet non seulement de répondre à des attentes sociétales complexes, mais aussi de faire émerger de nouvelles manières de concevoir, de décider et d'agir, renforçant ainsi la capacité des institutions à évoluer dans un environnement incertain.

2.3.2.2 **Le design stratégique : reconfigurer les cadres décisionnels**

Espaces d'intervention : systèmes, processus et structures de décision

La littérature montre que le design stratégique agit en amont de la conception de politiques, de services ou de projets territoriaux, au niveau des systèmes décisionnels, des processus organisationnels et des structures de gouvernance. Il intervient dans cet espace intermédiaire entre formulation de la vision et mise en œuvre opérationnelle, là où se définissent les orientations collectives, se construisent les coalitions d'acteurs et s'élaborent les cadres qui structurent l'action publique (Boyer et al., 2011, p. 23).

Son champ d'action se déploie particulièrement dans des contextes marqués par des *wicked problems* — des problèmes « mal définis », interdépendants et controversés, dont la résolution implique des arbitrages politiques complexes, évolutifs et souvent incertains (Rittel & Webber, 1973, p. 160).

Face à ces enjeux, le design stratégique ne cherche pas seulement à produire des solutions ponctuelles, mais à reconfigurer la manière dont les institutions perçoivent, hiérarchisent et traitent ces problèmes. Comme le soulignent Boyer et al. (2011), « strategic design is therefore most useful in contexts where the stated vision may be compelling but there is no clear pathway to progress » (p. 33).

En opérant à ce niveau stratégique, le design vise avant tout à établir les conditions nécessaires à l'émergence de réponses collectives adaptées à la complexité et à l'incertitude des contextes.

Productions : Cadres d'action, visions partagées et dispositifs d'orientation

Loin de se limiter à la conception d'objets ou de services, le design stratégique produit des instruments de structuration collective. Il génère des dispositifs qui permettent d'articuler différentes temporalités, de mettre en cohérence des visions hétérogènes et d'orienter l'action dans des contextes incertains.

Meroni (2008) définit ainsi le design stratégique comme une discipline centrée sur l'évolution systémique, la formulation et la résolution des problèmes, l'innovation sociale, la création de visions partagées et l'activation de dynamiques collectives. Il produit moins des objets finis que des architectures d'interaction, des scénarios, des capacités organisationnelles et des transformations sociales. Sa valeur réside dans sa capacité à ouvrir des futurs possibles, à orienter les décisions collectives et à rendre les systèmes capables de s'adapter et d'apprendre.

Dans cette perspective, Boyer et al. (2011, p. 113-117) montrent que ces productions prennent des formes variées : *frameworks* décrivant l'« écologie »

d'un problème, architectures de solutions organisées autour d'opportunités, cartographies d'acteurs, scénarios prospectifs ou roadmaps. Ces dispositifs fonctionnent comme des structures d'orientation qui soutiennent la coordination entre acteurs, clarifient les priorités et alignent les actions autour d'une direction commune.

Modalités d'action : problématisation, cadrage et médiation stratégique

La littérature montre que l'action du design stratégique se déploie à travers trois dynamiques principales, qui structurent l'élaboration collective des stratégies publiques et territoriales.

> Problématisation et reformulation : Le design stratégique ne part pas d'un problème donné, mais s'attache à en explorer les contours, à en révéler les dimensions invisibles et les interdépendances systémiques. Ce travail en amont permet de reformuler les enjeux et d'ouvrir un champ élargi de réponses possibles (Meroni, 2008 ; Boyer et al., 2011).

> Cadrage stratégique (*framework design*) : Plutôt que de proposer des solutions figées, le design élabore des cadres décisionnels évolutifs qui structurent l'action dans le temps. Ces *frameworks* fonctionnent comme des infrastructures adaptatives, capables d'accueillir différentes réponses, de s'ajuster aux changements de contexte et de renforcer la capacité d'apprentissage collectif (Meroni, 2008 ; Boyer et al., 2011).

> Médiation et orchestration : Enfin, le design agit comme un dispositif de médiation entre acteurs institutionnels, économiques et citoyens. En créant des espaces de dialogue et de co-construction, il favorise la construction de visions partagées, l'alignement d'intérêts divergents et, plus largement, l'émergence de formes de coopération ou d'alliances stratégiques autour d'enjeux communs (Meroni, 2008 ; Boyer et al., 2011 ; Kimbell, 2015).

En combinant ces approches, le design stratégique dépasse une logique de réponse technique pour devenir un levier de transformation systémique, agissant sur les conditions mêmes de formulation, de décision et de coopération.

Effets : transformation organisationnelle et dynamique systémique

Meroni (2008) souligne que l'impact du design stratégique dépasse largement la production d'artefacts pour s'inscrire dans une transformation systémique et sociale. Il agit comme un catalyseur d'innovation collective, en activant des dynamiques de co-création, en faisant émerger de nouvelles pratiques sociales et en produisant des visions partagées qui orientent les trajectoires de changement. En reconfigurant les relations entre acteurs, en transformant les comportements collectifs et en renouvelant les modes de coopération, il contribue à faire évoluer les systèmes socio-techniques dans leur ensemble.

Dans le prolongement, Boyer et al. (2011) mettent en évidence les effets organisationnels et institutionnels de cette approche. Le design stratégique permet de reconfigurer les cadres décisionnels, d'articuler vision stratégique et action opérationnelle et de renforcer les capacités de pilotage dans le temps. Il agit ainsi comme un levier de transformation organisationnelle, modifiant les processus internes, les structures de gouvernance et les modalités de coordination entre services. Ce repositionnement stratégique permet aux organisations publiques d'adopter une posture plus agile, d'anticiper les évolutions de leur environnement et d'adapter leurs modes d'action à des contextes incertains.

Ainsi, le design stratégique agit moins comme un instrument ponctuel que comme un mécanisme d'évolution à long terme, capable de structurer durablement les conditions de l'action publique, d'orienter les choix collectifs et d'accompagner les transitions vers des formes plus adaptatives, collaboratives et durables de gouvernance. En ce sens, il s'inscrit dans des temporalités étendues, où les effets ne sont pas immédiats mais se manifestent dans la transformation progressive des systèmes d'action publique.

2.3.3 Transformer les modes de faire société : vers un design pour l'innovation territoriale

2.3.3.1 **Du design social au design pour l'innovation sociale : pratiques, systèmes et rapports sociaux**

Aux origines, le design social apparaît dans les années 1960 comme une critique du design industriel et marchand, accusé de produire des besoins artificiels plutôt que de répondre à des enjeux collectifs réels. Dans cette perspective, il s'inscrit dans une logique éthique, critique et militante, orientée vers la satisfaction des besoins fondamentaux et l'amélioration du bien-être social (Papanek, 1971/2021). Dans la littérature, cette notion fonctionne surtout comme une catégorie conceptuelle permettant d'identifier une posture engagée du design, tandis que les pratiques associées relèvent le plus souvent de démarches empiriques situées, mobilisant co-conception, expérimentations collectives et travail au plus près des communautés (Hillgren et al., 2011).
Plusieurs auteurs soulignent cependant que ces initiatives locales, bien que porteuses d'innovations sociales, reposent fréquemment sur l'engagement volontaire et exercent une influence structurelle limitée. C'est dans ce contexte que Manzini (2014, 2015b) propose de penser un design pour l'innovation sociale, centré non plus seulement sur la production de solutions locales, mais sur les processus collectifs de transformation capables de reconfigurer les rapports sociaux, d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques et de soutenir des dynamiques durables.

Contrairement au design social, souvent perçu comme une forme de philan-

thropie appliquée, le design pour l'innovation sociale agit sur les systèmes eux-mêmes — institutions, organisations, infrastructures — en articulant action locale et changement structurel. Comme le suggèrent Margolin et Margolin (2002), ces deux approches ne s'opposent pas : elles constituent les pôles complémentaires d'un même continuum, allant des pratiques situées aux processus de transformation sociétale.

Espaces d'intervention : interstices institutionnels et terrains hybrides

La littérature montre que le design social et le design pour l'innovation sociale interviennent principalement là où les réponses publiques ou marchandes sont insuffisantes ou absentes. Ils s'intéressent notamment à des besoins qui échappent aux logiques de marché — par exemple ceux de populations âgées, en situation de handicap ou à faibles revenus (Margolin & Margolin, 2002).

Plusieurs auteurs soulignent que ces démarches se développent de manière privilégiée dans des espaces hybrides situés entre les institutions, la société civile et les acteurs privés.
Hillgren et al. (2011) montrent que ces démarches se déploient souvent dans des espaces hybrides situés à la croisée des institutions, de la société civile et des acteurs privés : living labs, tiers-lieux, communs urbains ou initiatives citoyennes. Ces contextes intermédiaires, ni totalement institutionnels ni entièrement informels, deviennent des terrains d'expérimentation collective et de co-production de solutions innovantes.
Ces espaces, qui échappent aux cadres bureaucratiques ou marchands classiques, constituent précisément l'un des éléments qui distinguent ces formes de design des approches plus institutionnalisées décrites précédemment.

Dans la continuité de ces analyses, Watkin et Catoir-Brisson (2021) montrent que l'innovation sociale se développe particulièrement dans des territoires en transition — zones rurales fragiles, quartiers en mutation ou espaces périphériques — où la diversité des acteurs favorise l'émergence de pratiques collaboratives. Ces contextes locaux favorisent la construction d'une intelligence collective qui nourrit les démarches de design.

La littérature souligne enfin que ces espaces hybrides permettent d'explorer des alternatives aux modèles dominants et de prototyper des futurs souhaitables face aux transitions contemporaines (Besançon & Chochoy, 2019). Manzini (2014) parle à ce titre de creative communities capables de recombiner des ressources locales et sociales pour inventer de nouvelles manières d'habiter, de produire ou de gouverner.

Ainsi, l'analyse des travaux existants montre que le design pour l'innovation sociale agit à la fois dans les marges des systèmes institutionnels et au cœur des dynamiques territoriales, en ouvrant des espaces d'expérimentation, de médiation et de transformation capables de dépasser l'échelle locale.

Productions : solutions situées, infrastructures relationnelles, modèles hybrides

Selon Margolin et Margolin (2002), le modèle social du design vise avant tout à produire des solutions situées qui répondent à des besoins non pris en charge par le marché ou l'État, sous la forme d'objets, de services, de dispositifs ou d'environnements destinés à renforcer l'autonomie, la dignité et la participation. Il repose également sur des processus organisationnels fondés sur la collaboration interdisciplinaire et l'implication directe des bénéficiaires, aboutissant à des réponses contextualisées et adaptées.

Hillgren et al. (2011) soulignent que son apport dépasse la production d'artefacts pour englober des infrastructures relationnelles — réseaux, partenariats, communautés — et le développement de capacités collectives, nécessaires à l'évolution des pratiques. Ces différentes dimensions contribuent à faire émerger de nouveaux modèles socio-économiques fondés sur la coopération, l'entraide et l'autonomie collective, et à créer les conditions de transformations durables. Les auteurs insistent toutefois sur un point important : la pérennisation de ces innovations dépend largement de l'existence de conditions institutionnelles, politiques et organisationnelles favorables. Sans un soutien, une reconnaissance ou une intégration par les institutions, les initiatives locales peinent à se maintenir ou à changer d'échelle, ce qui limite leur impact structurel.

Modalités d'action : co-construction, expérimentation, prospective et ancrage

Le design pour l'innovation sociale agit avant tout comme un processus collectif de transformation, fondé sur des dynamiques de co-construction, d'expérimentation, d'hybridation et d'ancrage territorial.

Co-construction et intelligence collective.
La participation constitue un levier central : en impliquant usagers, acteurs publics, privés et associatifs, le design « équipe la conversation » (Watkin et Catoir-Brisson, 2021), structure les interactions entre acteurs et coproduit des connaissances partagées.

Expérimentation et apprentissage itératif.
Le prototypage joue un rôle moteur en permettant de tester des idées dans des contextes réels, d'alimenter le débat collectif et d'ajuster les solutions au fil du processus. Ces expérimentations, conçues comme des espaces d'exploration et d'apprentissage collectif, agissent comme des outils de médiation qui reconfigurent les interactions entre acteurs et favorisent l'émergence de nouvelles pratiques (Watkin & Catoir-Brisson, 2021).

Prospective et temporalité.
L'élaboration de visions partagées constitue une dimension essentielle : elle oriente l'action dans le temps et structure les étapes de la transformation. La projection dans des futurs désirables fonctionne ici comme un outil

de coordination collective, en permettant d'articuler court, moyen et long terme (Besançon & Chochoy, 2019).

Hybridation et ancrage territorial.
Ces démarches reposent sur la combinaison de savoirs experts et profanes, sur l'articulation entre logiques sociales et économiques, et sur leur adaptation continue aux contextes locaux. L'ancrage territorial assure leur pertinence et leur légitimité, qu'elles émergent « par le bas » ou « par le haut » (Manzini, 2014). Comme le rappelle Manzini, « these social innovations are living entities that can survive and flourish only in favorable environments » (2015b, p. 58).

Ainsi, le design pour l'innovation sociale se conçoit moins comme une discipline autonome que comme une pratique transversale, mobilisant les outils, méthodes et postures du design pour répondre aux enjeux sociaux et territoriaux contemporains. En articulant co-construction, expérimentation, prospective et ancrage local, il crée les conditions d'une transformation collective durable et contextualisée.

Effets : empowerment et transformations socio-territoriales
La littérature montre que le design pour l'innovation sociale ne se limite pas à la conception de solutions ponctuelles. Il agit comme un levier de transformation systémique qui reconfigure les rapports sociaux, institutionnels, économiques et culturels. Ses effets, largement documentés, s'articulent autour de plusieurs dimensions clés.

Impacts sociaux : Inclusion, autonomisation et bien-être.
La participation active des bénéficiaires renforce leurs compétences, savoirs et capacités d'action, favorisant ainsi leur empowerment et leur inclusion dans les processus décisionnels (Hillgren et al., 2011).

Impacts organisationnels : gouvernance et capacités collectives.
Les démarches de co-construction transforment en profondeur les modes d'action publique en introduisant des formes de gouvernance plus horizontales et collaboratives. En diffusant des pratiques d'expérimentation, d'itération et d'ajustement continu, elles contribuent à faire évoluer les cultures professionnelles et à ancrer l'innovation dans les dynamiques institutionnelles (Watkin & Catoir-Brisson, 2021).

Impacts socio-économiques et territoriaux : nouveaux modèles et dynamiques locales.
Selon Besançon et Chochoy (2019), l'innovation sociale encourage l'émergence de modèles socio-économiques hybrides, mêlant logiques marchandes, publiques et solidaires. Les auteurs précisent que ces dynamiques participent au renforcement des circuits locaux et à la structuration de nouvelles économies de proximité.

Impacts culturels et politiques : imaginaires renouvelés et redistribution du pouvoir.
En explorant des futurs désirables, le design transforme les représentations collectives et les imaginaires politiques (Besançon & Chochoy, 2019). Les dispositifs participatifs redistribuent la parole et la capacité de décision, tout en redéfinissant les rôles des designers, décideurs publics et acteurs sociaux.
Impacts épistémiques : renouvellement des savoirs et des pratiques de conception. En produisant des connaissances situées issues de l'expérimentation collective, le design pour l'innovation sociale enrichit les savoirs sur les dynamiques sociales et territoriales (Hillgren et al., 2011).

Ainsi, le design pour l'innovation sociale agit sur les structures profondes de la société : il transforme les interactions entre acteurs, reconfigure les institutions, stimule de nouveaux modèles économiques, renouvelle les imaginaires et produit des savoirs ancrés. Il constitue ainsi un vecteur stratégique de transformation sociétale et territoriale.

2.3.3.2 **Innovation territoriale : gouverner les transformations locales**

Espaces d'intervention : écosystèmes territoriaux et coopérations
La littérature sur le design pour l'innovation territoriale reste encore émergente, souvent abordée par le prisme du développement local ou de l'action publique, sans en saisir pleinement les dimensions méthodologiques, opérationnelles ou transformatrices.

Poudray et al. (2019) identifient trois grandes logiques d'action publique territoriale qui coexistent et se complètent : l'aménagement, historiquement fondé sur une planification descendante visant à structurer l'espace et à réduire les disparités régionales ; le développement, qui renforce l'autonomie des acteurs locaux pour valoriser les ressources territoriales ; et, plus récemment, le design territorial, qui introduit une dimension exploratoire et culturelle fondée sur la participation, l'innovation sociale et la co-création. Ces logiques s'articulent comme des poupées gigognes : l'aménagement fournit la structure, le développement l'adaptation stratégique, et le design favorise l'émergence de formes d'innovation collective. Selon l'auteure, leur essor dépend toutefois de la capacité des systèmes politiques et institutionnels à accueillir des démarches plus collaboratives, expérimentales et transversales.

L'innovation territoriale prolonge ainsi les dynamiques d'innovation sociale tout en changeant d'échelle et de finalité : il ne s'agit plus seulement de répondre à des besoins collectifs localisés, mais de transformer les systèmes d'interactions, de gouvernance et d'organisation qui structurent l'action collective. Dans la typologie de Buchanan (1992 ; 2001), elle s'inscrit dans le quatrième ordre du design, celui qui ne conçoit plus

uniquement des objets, services ou politiques publiques, mais agit sur les environnements, institutions et infrastructures qui conditionnent leur émergence et leur pérennité.

À ce niveau, le design territorial articule les apports du design de services, du design stratégique et de l'innovation sociale pour créer des environnements propices à l'expérimentation, à l'apprentissage collectif et à la coopération durable. Le territoire devient alors un système vivant, relationnel et institutionnel, où acteurs publics, entreprises, associations et citoyens co-construisent des trajectoires partagées de transformation. (Bensahari & Sossi, 2023)

Selon Bensahari et Sossi (2023) trois facteurs en déterminent l'efficacité :

1. La proximité (géographique, sociale ou institutionnelle), qui fonde la confiance et facilite l'engagement ;
2. Les échanges interterritoriaux, qui stimulent l'apprentissage croisé et l'hybridation des modèles ;
3. La présence d'un milieu innovateur, propice à la circulation des savoirs, des compétences et à la création de valeur.

Ces travaux montrent que l'innovation territoriale ne dépend pas uniquement des démarches mises en œuvre, mais surtout des conditions structurelles dans lesquelles elle se déploie.

Dynamiques et effets : transformations des systèmes d'action territoriale

Pour Thou et Vincent (2018), l'innovation territoriale peut être comprise comme un processus de territorialisation de l'innovation sociale. Elle induit des transformations sociales, économiques, politiques et environnementales à l'échelle d'un territoire, en modifiant la manière dont celui-ci s'organise, se gouverne et se projette. Les auteurs soulignent qu'elle se distingue de l'innovation sociale par son caractère plus inclusif et systémique, dans la mesure où elle répond à des enjeux globaux tout en intégrant l'intérêt général du territoire et de ses habitants.

Ce processus repose sur la coopération d'acteurs aux intérêts divers (Poudray et al., 2019) et sur des dynamiques d'expérimentation à différentes échelles, dans lesquelles les solutions sont testées, ajustées et déployées dans le temps long (Manzini, 2015a). L'innovation territoriale agit ainsi moins par les outils qu'elle mobilise — participation, co-conception, expérimentation — que par les effets systémiques qu'elle produit sur les modes d'action publique, les structures institutionnelles, les dynamiques économiques et les représentations collectives.

> Impacts sur la gouvernance et les institutions.

L'innovation territoriale ouvre l'action publique à des formes de gouvernance plus horizontales, dans lesquelles collectivités, entreprises, associations et citoyens co-élaborent les stratégies territoriales (Teyssèdre, 2023). Elle

redistribue le pouvoir d'agir, renforce les compétences institutionnelles — médiation, négociation, prospective — et transforme les organisations territoriales et leurs modes de décision (Thou & Vincent, 2018).

> Impacts sur les coopérations et les apprentissages.
Elle favorise la création de plateformes collaboratives, laboratoires d'innovation ou coalitions territoriales, qui stimulent l'apprentissage collectif et permettent de dépasser les cloisonnements sectoriels. Les tensions deviennent des leviers d'innovation, ajustant les projets aux réalités locales et renforçant les dynamiques de co-production (Torre, 2022).

> Impacts sur les pratiques et les cultures professionnelles.
Les postures évoluent : les agents publics deviennent facilitateurs, les élus s'impliquent dans les dynamiques participatives et les habitants deviennent co-producteurs. Cette internalisation de la participation diffuse une culture de l'expérimentation et de l'innovation (Poudray, 2021).

> Impacts économiques, sociaux et culturels.
L'innovation territoriale stimule l'émergence de modèles hybrides — circuits courts, filières territoriales, initiatives collectives — qui diversifient les activités et renforcent l'attractivité locale (Bensahari & Sossi, 2023). Elle renouvelle aussi les imaginaires collectifs, transformant la manière dont les acteurs perçoivent leur territoire et leur capacité d'agir (Manzini, 2015a).

En définitive, l'innovation territoriale révèle la puissance du co-design envisagé non pas comme une démarche additionnelle, mais comme une infrastructure d'action collective : médiateur entre acteurs, traducteur entre échelles et articulateur entre court et long terme. Elle ne constitue pas une « case » de plus dans l'action publique, mais un cadre opératoire intégrateur capable d'articuler les registres travaillés tout au long de cette revue — services et espaces, politiques et organisations, stratégies et innovation sociale — pour orienter les transitions vers des futurs territoriaux plus résilients, inclusifs et soutenables.

Sous ses différentes formes, le co-design territorial ne se contente pas d'additionner des démarches : il se déploie comme un système d'action cohérent dont il constitue la colonne vertébrale. Il opère comme une infrastructure située et systémique qui relie les échelles d'intervention (où), produit des dispositifs et des cadres d'action (quoi), agit par médiation, expérimentation et hybridation (comment), et génère des effets structurants sur la gouvernance, l'économie, la cohésion sociale et les imaginaires collectifs (impacts).

Cette revue de littérature (figure 5) permet ainsi d'appréhender le design non plus seulement comme une pratique de conception, mais comme un vecteur de transformation sociale, institutionnelle et territoriale. Elle éclaire les continuités et les ruptures entre design social, innovation sociale

	Domaine d'application	*Où agit-il ?*	*Que produit-il?*	*Comment agit-il ?*	*Quels impacts ?*
OPÉRATIONNEL	**Design de services publics**	Au cœur des interfaces entre administrations et citoyens (guichets, formulaires, plateformes) Il intervient là où les solutions traditionnelles, descendantes et expertes montrent leurs limites, notamment dans des contextes complexes, sensibles ou multi-acteurs. (Bason, 2014 ; Kimbell, 2010 ; La 27e région, 2015 ; Stickdorn et al., 2018 ; Trishler et al., 2019)	Des méthodes pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'attractivité des services (Bason, 2014 ; La 27e région, 2015) Des dispositifs de médiation et de communication publique (Gélédan, 2020) Des espaces d'intermédiation où se négocient les finalités et modalités de l'action publique (Bessières et al., 2023)	**Méthodes centrées usager :** co-création, approche itérative, prototypage rapide, tests et ajustements continus (Stickdorn et al., 2018) **Valorisation de l'expertise d'usage** comme ressource d'innovation (Trischler et al., 2019) **Orchestration des points de contact pour créer des expériences globales cohérentes** (Trischler & Westman Trischler, 2022) **Conception de systèmes de relations et de valeur** plutôt que d'artefacts isolés (Kimbell, 2010 ; 2011)	**Pratiques :** services plus efficaces, inclusifs et lisibles (Bason, 2014) **Organisationnels :** transformation des postures institutionnelles vers l'écoute et l'expérimentation ; émergence de nouveaux rôles (Martin, 2021) **Symboliques :** reconfiguration de l'image, de la légitimité et de la relation institutions–société (Trishler et al, 2019 ; Bessières et al., 2023)
	Design d'espaces publics	Aux interfaces de l'urbain, du social et du symbolique, dans des contextes de mutations urbaines. Le design intervient sur la matérialité des lieux, les usages, et les représentations associées. Il s'exerce à différentes échelles, du niveau métropolitain à celui des quartiers, et transforme l'espace public en dispositif d'interaction sociale et politique, lieu où se rejouent les rapports entre habitants, institutions et territoires. (Fortin et al., 2005 ; Spyridonidis, 2007).	Des « scènes urbaines », sensibles, participatives et narratives (Spyridonidis, 2007) Des plans d'aménagement partagés, outils de diagnostic et scénarios de transformation spatiale (Fortin et al., 2005) Des espaces malléables qui articulent esthétique, fonctionnalité et symbolisme (Gwiazdsinski, 2014) Des lieux porteurs de mémoire collective et d'imaginaires partagés. (Gwiazdsinski, 2014)	**Dispositifs participatifs** et processus de co-conception à partir des savoirs d'usage et la construction d'une vision partagée (Ferchaud & Dumont, 2015 ; Fortin et al., 2005). **Expérimentations situées et temporaire à échelle 1 :1** permettant de tester des hypothèses, révéler des potentiels spatiaux et enrichir les projets (Vachon, Rivard & Boulianne, 2015).	**Pratiques et usages :** diversification des usages et transformation des rapports quotidiens à l'environnement urbain (Vachon, Rivard & Boulianne, 2015). **Sociaux et collectifs :** renforcement du lien social, structuration de réseaux d'acteurs (Fortin et al., 2005). **Symboliques et identitaires :** construction d'identités territoriales, (Laudati, 2015). Institutionnels et politiques : accroissement de la légitimité des projets (Fortin et al., 2005).
STRATÉGIQUE	**Design de politiques publiques**	Au cœur des administrations et des arènes décisionnelles. Dans les policy advisory systems élargis où interagissent institutions, agences, think tanks, ONG et acteurs privés. Dans les zones « floues » en amont des processus décisionnels (ex. Policy Lab, Cabinet Office).	Des **artefacts intermédiaires** (insights ethnographiques, personas, prototypes) qui reconfigurent la compréhension des enjeux. Des **artefacts dissonants** qui ouvrent des controverses. Des **espaces de problématisation** où les désaccords et les controverses deviennent visibles et discutables.	Par **co-création et expérimentation** avec les parties prenantes. Par une logique **abductive** (Kimbell, 2015) et itérative : méthodes ethnographiques et de prototypage **Par ajustements progressifs** (layering, patching) d'instruments existants (Howlett). **Par médiation agonistique** (design pour le débat,(Mollon, 2019)).	**Pratiques :** politiques plus contextualisées, solutions adaptées aux usages et aux contraintes. **Organisationnels :** transformation des cultures administratives, agents devenant co-concepteurs, gouvernance plus ouverte et réflexive. **Systémiques :** renforcement de la cohérence et de l'adaptabilité des politiques publiques. **Limites** : passage à l'échelle difficile, tension entre innovations locales et standardisation (Kimbell (2015) ; Martin (2021) ; Poudray (2021) ; Gélédan (2020))
	Design stratégique	Dans les systèmes de décision, les processus organisationnels et les structures de gouvernance. Aux points d'articulation entre institutions, acteurs sociaux et environnements complexes. (Boyer et al. ; 2009, 2011) Dans des contextes de «wicked problems» et de transitions sociétales (écologique, numérique, sociale). (Rittel et Webber ; 1973)	Des **cadres décisionnels ouverts** et cadres d'action renouvelés. Des **visions partagées** et des scénarios prospectifs pour orienter l'action à moyen et long terme. Des **infrastructures organisationnelles** favorisant la résilience et l'adaptation.composées d'outils structurants frameworks, architectures de gouvernance, roadmaps). Meroni (2008) ; Boyer et al. (2011)	Par **problématisation** et reformulation des enjeux (Meroni, 2008). Par **cadrage stratégique**, qui structure les conditions de l'action plutôt que de livrer des solutions figées. Par **médiation** entre acteurs publics, privés, associatifs et citoyens (Mulgan et al., 2006). Par **prospective et scénarisation**, qui ouvrent des futurs désirables et systémiques (Irwin, 2015).	**Organisationnels :** transformation des cultures administratives (expérimentation, réflexivité, apprentissage continu). **Institutionnels :** renforcement des capacités d'adaptation et d'innovation systémique. **Systémiques :** montée en échelle des expérimentations locales en réformes structurelles. **Politiques :** construction de visions collectives qui orientent l'action publique et renforcent la légitimité démocratique. Meroni (2008) ; Boyer et al. (2011)

	Domaine d'application	*Où agit-il ?*	*Que produit-il?*	*Comment agit-il ?*	*Quels impacts ?*
SYSTÉMIQUE	**Design pour l'innovation sociale**	Dans les interstices de l'action publique. Dans les collectifs citoyens, associations, coopératives, living labs, tiers-lieux, initiatives locales. À petite échelle, au plus près des usages, souvent dans des contextes marqués par la précarité, la contrainte de ressources ou l'absence d'infrastructures publiques. Hillgren et al. (2011) ; Watkin & Catoir-Brisson (2021) ; Besançon & Chochoy (2019) ; Manzini (2014)	Des **solutions inédites** à des besoins non couverts par le marché ou l'État. Des **infrastructures relationnelles** : réseaux, partenariats, communautés. Des **capacités collectives et des modèles socio-économiques hybrides** (coopération, autonomie, solidarité). **Des conditions de transformation durable**, dépendantes de l'appui institutionnel et politique. Margolin & Margolin (2002); Hillgren et al. (2011) ; Manzini (2014, 2015a)	**Co-construction et intelligence collective :** implication directe des usagers, acteurs publics, privés et associatifs. **Expérimentation et apprentissage itératif :** prototypage, test et ajustement dans des contextes réels. **Prospective et temporalité :** élaboration de visions partagées et de futurs désirables. **Hybridation et ancrage territorial :** articulation savoirs experts/profanes et adaptation au contexte local. Watkin & Catoir-Brisson (2021) ; Besançon & Chochoy (2019) ; Manzini (2014, 2015a)	**Sociaux :** inclusion, empowerment, bien-être, renforcement des capacités d'action. **Organisationnels :** gouvernances collaboratives, diffusion de cultures de l'expérimentation. **Socio-économiques :** émergence d'économies locales, hybrides et solidaires. **Culturels et politiques :** renouvellement des imaginaires, redistribution du pouvoir et des rôles. **Épistémiques :** production de savoirs situés issus de l'expérimentation collective. Hillgren et al. (2011) ; Watkin & Catoir-Brisson (2021) ; Besançon & Chochoy (2019)
	Design pour l'innovation territoriale	Dans les **écosystèmes territoriaux** et les **espaces de coopération** entre acteurs publics, privés, associatifs et citoyens. Poudray et al. (2019) ; Bensahari et Sossi (2023)	Des **dispositifs d'action collective** : laboratoires, coalitions, plateformes collaboratives. Des **environnements propices à la coopération et à l'innovation.** Des **modèles territoriaux hybrides** articulant développement économique, social et culturel. Des **conditions structurelles** favorisant la confiance, l'apprentissage interterritorial et l'émergence d'un milieu innovateur. Poudray et al. (2019) ; Bensahari et Sossi (2023)	Par **co-gouvernance :** coopération horizontale entre collectivités, citoyens et organisations locales. Par **expérimentation territoriale** à différentes échelles et dans le temps long (tests, ajustements, itérations). Par **médiation et apprentissage collectif,** transformant les relations et les représentations des acteurs. En **articulant innovation sociale, design stratégique et design de services** dans une approche systémique et adaptative. Thou & Vincent (2018) ; Manzini (2015a) ; Poudray (2021) ; Torre (2022)	**Sur la gouvernance et les institutions :** ouverture à la coopération, redistribution du pouvoir d'agir, renforcement des compétences institutionnelles (médiation, négociation, prospective). **Sur les coopérations :** émergence de réseaux, laboratoires, plateformes favorisant l'apprentissage et la transversalité. **Sur les pratiques professionnelles :** évolution des postures (agents = facilitateurs, élus = co-acteurs, citoyens = co-producteurs). **Sur les dynamiques économiques, sociales et culturelles :** diversification des modèles (circuits courts, initiatives collectives), attractivité territoriale, renouvellement des imaginaires collectifs. Thou & Vincent (2018) ; Teyssèdre (2023) ; Torre (2022) ; Poudray (2021) ; Bensahari & Sossi (2023) ; Manzini (2015a).

↖ ***Figure 5.*** *Les différents niveaux du design des territoires : domaines, modes d'action et impacts*

et innovation territoriale, et propose une grille d'analyse systémique pour comprendre comment le co-design territorial agit, produit et transforme. Ce cadre théorique offre enfin des outils d'analyse pour notre terrain, en rendant lisibles ses dynamiques d'acteurs, ses formes de coopération et ses effets sur les systèmes d'action locaux.

Conclusion. De la participation aux systèmes d'action : le co-design territorial comme levier de transformation systémique

Cette revue de littérature montre que, malgré la pluralité des terminologies mobilisées pour qualifier le design appliqué aux territoires, la participation des acteurs demeure au cœur des pratiques. À la fois levier de transformation et source de tensions, elle n'est véritablement opérante que lorsqu'elle s'inscrit dans des cadres, des dispositifs et des environnements favorables à une implication effective des acteurs. Cette question traverse l'ensemble des approches étudiées et interroge la capacité du design à structurer des formes de participation capables de transformer durablement les dynamiques sociales et institutionnelles.

L'exploration des différentes formes de design — social, d'innovation sociale, territorial — met en évidence une montée en complexité progressive. Initialement centré sur les usages et les expériences situées, le design étend son champ d'action vers la recomposition des systèmes d'acteurs, la transformation des modes de gouvernance et l'évolution des cultures organisationnelles. Cette évolution traduit l'ambition croissante du design d'agir sur les dimensions sociales, politiques et économiques de l'action collective, et non plus seulement d'y répondre ponctuellement.

La prise en compte du système dans son ensemble apparaît ainsi comme une condition essentielle pour penser les dynamiques d'innovation territoriale. Cela implique de considérer plusieurs dimensions interdépendantes : l'expérience (et ses dispositifs de médiation issus du design de services), le social (et ses enjeux de participation et d'inclusion portés par le design social), le politique (et les transformations des processus décisionnels travaillés par le design de politiques publiques), ainsi que la dimension systémique (et ses outils d'analyse tels que la cartographie ou l'évaluation des impacts). L'attention portée aux interfaces et aux infrastructures — entre individus, organisations, objets, savoirs ou institutions — se révèle également déterminante pour structurer les transitions dans la durée.

En définitive, le co-design territorial ne constitue pas un ajout méthodologique aux registres existants — services, espaces publics, politiques ou stratégies —, mais une armature systémique qui les relie, les articule et les dépasse. En concevant les conditions d'interaction entre ces différents niveaux, il organise la coopération, favorise l'apprentissage collectif,

soutient la transformation des pratiques et contribue à renouveler les imaginaires, les modèles économiques et les formes de gouvernance.

Ainsi, cette revue de littérature nous a permis de comprendre comment le design, envisagé dans une perspective systémique et située, dépasse son rôle d'outil de conception pour devenir un levier de transformation collective.

PARTIE 2

POSER LE CADRE

Concepts, épistémologie et horizons d'une recherche en design

159 **Chapitre 3**
Terrains d'enquête : une approche multi-échelle des pratiques de design dans les territoires

187 **Chapitre 4**
Posture méthodologique d'une recherche *en* design, *par* le design et *pour* le design

235 **Chapitre 5**
Trois hypothèses pour penser le design territorial

L'analyse menée dans la première partie de cette thèse a permis de clarifier les contours théoriques du co-design, d'en approfondir la dimension participative et d'en examiner les déclinaisons dans le champ du design des territoires. Elle a mis en évidence la diversité des définitions et des approches, mais aussi l'importance centrale de la participation comme moteur de transformation, ainsi que les tensions conceptuelles, méthodologiques et politiques qui traversent ce champ.

Cette deuxième partie marque ainsi un tournant dans la thèse. Alors que la première partie proposait une lecture de la littérature, nous passons désormais à la construction du dispositif d'enquête et à l'explicitation des choix épistémologiques et méthodologiques éclairés par les enjeux précédemment identifiés. Ce travail de cadrage vise non seulement à légitimer nos choix de recherche, mais également à expliciter les conditions dans lesquelles nos hypothèses se sont progressivement formulées et affinées.
C'est dans cette perspective que nous reprenons la question centrale qui guide l'ensemble de ce travail : quels rôles le design et les designers jouent-ils dans la fabrique des territoires, en tant que pratiques participatives, médiatrices et transformatrices des dynamiques collectives ? Cette interrogation constitue le fil conducteur des choix présentés dans cette partie, et elle sera progressivement reformulée et enrichie à la lumière des observations empiriques.

Le chapitre 3 ouvre cette partie en présentant les terrains d'enquête retenus. Ils ont été choisis dans une logique qualitative visant à croiser contextes, échelles et thématiques, afin de rendre compte de la pluralité des situations dans lesquelles les designers interviennent. Ces études de cas permettent d'observer concrètement comment les démarches de co-design se déploient dans des contextes contrastés, et de tester la manière dont les concepts discutés dans la première partie – participation, médiation, complexité, ancrage territorial – se traduisent dans la pratique.

Le chapitre 4 explicite ensuite notre posture de recherche. Celle-ci s'inscrit dans une démarche immersive et réflexive, fondée sur une implication directe dans les projets étudiés. Elle mobilise les principes de la recherche-action, et assume la porosité entre observation, participation et co-conception. Cette posture s'appuie sur plusieurs fondements théoriques présentés dans la première partie. Parmi eux, la théorie de l'acteur-réseau offre un cadre d'analyse relationnel permettant d'appréhender les terrains comme des assemblages d'actants humains et non humains. L'approche média-centrée, quant à elle, invite à porter une attention particulière aux objets, dispositifs et médiations matérielles comme éléments constitutifs des dynamiques de co-design. Ces références ne sont pas mobilisées ici comme des grilles de lecture figées, mais comme des appuis conceptuels qui orientent notre regard, structurent nos choix méthodologiques et guident la construction de notre dispositif d'enquête.

Enfin, **le chapitre 5** constitue un chapitre pivot qui reformule notre question de recherche à la lumière des observations et analyses précédentes. Il propose trois hypothèses structurantes – le territoire comme actant et ressource relationnelle, les valeurs comme principes moteurs des démarches, et la communauté comme horizon d'action collective – qui serviront de grilles d'interprétation pour la troisième partie. Ces hypothèses permettent d'aborder la fabrique territoriale non comme un processus figé, mais comme un espace dynamique d'interactions, d'énonciations et de négociations dans lequel le design joue un rôle actif et structurant.

Cette deuxième partie a donc pour ambition de transformer la réflexion théorique en un dispositif opératoire, d'articuler l'analyse conceptuelle aux choix méthodologiques, et de tracer les lignes de force qui guideront l'interprétation des résultats. Elle constitue le socle à partir duquel la thèse déploiera, dans la dernière partie, l'analyse approfondie des terrains et les réponses apportées à la question centrale sur le rôle du design dans la fabrique des territoires.

CHAPITRE 3

Terrains d'enquête : une approche multi-échelle du design des territoires

161 3.1. Une enquête nationale : des entretiens individuels avec des designers en France

162 3.2. Des exemples locaux en Rhône-Alpes et avec la ville de Nantes

174 3.3. Une enquête internationale « a fortiori» d'un design sans territoire local

Le choix des terrains correspond à plusieurs objectifs méthodologiques étroitement liés à notre question de recherche. Il s'inscrit dans une démarche qualitative visant à explorer la diversité des pratiques de co-design territorial, à en comprendre les logiques d'action et à en analyser les effets. Cette diversité constitue une condition essentielle pour appréhender la complexité de la pratique des designers dans sa globalité et en saisir les multiples modalités d'intervention. Les critères de sélection ont été définis de manière à croiser approches, contextes et échelles d'action, en intégrant des projets impliquant des acteurs aux profils hétérogènes. Les terrains retenus permettent ainsi d'examiner différentes configurations de co-design, tant du point de vue des dynamiques de collaboration que des formes d'ancrage territorial.

Quatre terrains complémentaires structurent notre dispositif de recherche : une enquête empirique et de trois études de cas distinctes.

- L'enquête empirique, menée à l'échelle nationale auprès de designers qui revendiquant le territoire dans leurs pratiques a été présentée dans le chapitre exploratoire. Elle constitue un premier matériau de recherche qui, au-delà de sa fonction introductive, sera mobilisé à différents moments de la thèse.

- La première étude de cas porte sur quatre projets de co-design initiés par un Comité Régional de Tourisme, chacun ancré dans une destination touristique spécifique.

- La deuxième étude de cas concerne un projet issu d'une commande publique municipale visant à concevoir une coopérative d'acteurs territoriaux dans une perspective de renforcement de la solidarité et de lutte contre la précarité et l'isolement social.

- La troisième étude de cas examine un projet européen ERASMUS + dont l'objectif est de co-concevoir un plan d'action pour permettre aux établissements éducatifs de rénover leurs bâtiments tout en les transformant en Living Labs territoriaux.

L'ensemble de ces terrains constitue un corpus diversifié à partir duquel nous observons et analysons les pratiques de co-design en situation. L'attention porte en particulier sur les modalités d'intervention des designers, leurs rôles et contributions aux différentes étapes des projets – en amont, pendant et en aval des ateliers de co-conception – afin d'éclairer plus finement les dynamiques professionnelles et les transformations à l'œuvre dans la fabrique des territoires.

3.1 Une enquête nationale : des entretiens individuels avec des designers en France

Comme indiqué dans l'introduction, une enquête exploratoire a été menée d'avril 2022 à janvier 2024 auprès de professionnels mobilisant les moyens méthodologiques et créatifs du design dans des démarches de design pour les territoires. Cette étude empirique a permis d'affiner nos intuitions initiales, d'identifier plus précisément ces designers et de préciser la nature concrète de leurs activités. Présentée en détail dans la partie introductive (voir l'enquête, *p. 36*), elle constitue un matériau de départ ayant contribué à formuler questions et hypothèses de recherche.

3.1.1 Conduite des entretiens

Les entretiens ont porté à la fois sur les parcours de formation et les trajectoires professionnelles des répondants, leurs motivations, leurs valeurs et références partagées, ainsi que sur la nature concrète de leurs activités. Le guide d'entretien a été élaboré autour d'une introduction expliquant le contexte de l'étude : « De plus en plus de designers revendiquent le territoire dans leur pratique, si je vous interroge aujourd'hui c'est parce que… [contextualisation du lien avec le design des territoires : sur votre site internet, nous avons pu remarquer que…/ dans vos communications linked in…/ par bouche à oreille] »
L'entretien s'ouvrait ensuite sur une première question large invitant les participants à se présenter : « Pourriez-vous me dire qui vous êtes et ce que vous faites ? »

Cette entrée en matière permettait de recueillir une description spontanée de leurs parcours professionnels, avant de les amener à présenter en détail leurs activités, en illustrant leurs propos par des exemples concrets de projets — de la commande (ou du brief) jusqu'aux livrables.

Dans un premier temps, les entretiens se sont concentrés sur la compréhension fine des pratiques de design, en explorant la diversité des projets menés, les difficultés rencontrées, les acteurs impliqués ainsi que les valeurs et questionnements sous-jacents. Ils ont également permis d'interroger les effets des interventions sur les personnes et les lieux.
De plus, pour mieux comprendre les relations entre design et territoire, l'étude s'est intéressée à la manière dont les acteurs donnent du sens à leur pratique et aux significations attribuées au mot «territoire» et à l'expression «design de territoire».

Au fur et à mesure de l'avancement de la thèse, le guide d'entretien a été progressivement ajusté. Les premières analyses ont permis de faire émerger certaines dimensions qui ont été approfondies par la suite. Les questions ont été reformulées et affinées, ce qui a conduit à structurer l'investigation autour de quatre grandes thématiques :

- Le métier, afin de comprendre la nature du poste actuel des designers, leur premier emploi ou mission en lien avec les territoires, ainsi que leur formation et les motivations à travailler dans ce champ.

- L'activité concrète, en insistant sur les outils (créatifs et méthodologiques) mobilisés et sur les typologies d'acteurs avec lesquels ils collaborent et ceux qu'ils mobilisent dans leurs démarches.

- La participation, en analysant les modalités de mobilisation et de recrutement des participants aux démarches de co-design.

- La professionnalisation à travers les relations entretenues avec d'autres designers exerçant la même profession, les lieux de rencontre, ainsi que les références théoriques ou les retours d'expériences.

Ce processus itératif nous a permis d'observer les dynamiques internes à la communauté des designers, révélant à la fois des divergences dans les approches et les méthodes, ainsi que des valeurs, références et principes communs qui structurent ce champ émergent. Ces observations constituent une base empirique pour appréhender la complexité et la richesse des pratiques de design territorial.
Le guide d'entretien initial, ainsi que ses différentes évolutions au fil de la recherche, sont reproduits en annexe 2, afin d'assurer la transparence méthodologique et de rendre compte de la dynamique réflexive qui a accompagné l'enquête.

3.2 Des exemples locaux en Rhône-Alpes et avec la ville de Nantes

Dans cette section, nous présentons deux études de cas locales, choisies pour leur complémentarité méthodologique et thématique.

Le premier terrain, à visée exploratoire, concernait quatre territoires de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Il s'agissait d'ateliers intensifs de deux jours consécutifs, menés auprès d'acteurs institutionnels et économiques, afin d'accompagner la conception d'offres touristiques locales. Cette étude avait un double intérêt. D'une part, elle permettait d'observer les dynamiques de co-conception dans un contexte territorial spécifique, tout en interrogeant le rôle du design participatif dans les processus de développement économique local. D'autre part, elle mettait en lumière des tensions récurrentes — modalités d'implication, représentativité des participants, postures des designers et commanditaires — sans toutefois permettre de les explorer en profondeur.

Pour prolonger cette réflexion, un second terrain a été mené à Nantes autour de la co-conception d'une coopérative visant à lutter contre la précarité et l'isolement social. Contrairement au premier cas, il s'agissait d'une démarche de recherche-action menée sur un an, avec la même équipe d'habitants, d'associations et d'acteurs publics. Ce suivi prolongé rendait

possible une observation fine des modalités d'implication, des postures adoptées, ainsi que de la manière dont le co-design peut structurer des collectifs hétérogènes, favoriser le dialogue et soutenir des initiatives durables.

La complémentarité entre ces deux terrains ne relève donc pas d'un simple élargissement thématique, mais d'un choix méthodologique.
Le premier, centré sur le développement économique territorial, permet d'observer comment le co-design peut favoriser l'alignement et la coordination d'acteurs institutionnels et économiques autour d'objectifs communs.
Le second, orienté vers la solidarité sociale, offre quant à lui l'occasion d'analyser plus finement les modalités d'implication d'acteurs hétérogènes (habitants, associations, agents publics) et les postures spécifiques adoptées par les designers dans des démarches visant l'inclusion et la lutte contre la précarité. Leur articulation contribue à mieux cerner le rôle du design participatif, à la fois comme levier de développement territorial et comme outil d'innovation sociale, et à tester sa capacité à structurer des collectifs durables dans des contextes contrastés.

3.2.1 Un terrain exploratoire à l'échelle de 4 destinations touristiques en Auvergne Rhône-Alpes

3.2.1.1 **Contexte du projet « Territoires d'excellence pleine nature »**

En décembre 2019, le Comité Régional du Tourisme Auvergne Rhône-Alpes a publié un appel d'offre visant à accompagner des « Territoires d'excellence pleine nature » dans la conception de leur offre de produits et services touristiques. En relation avec les activités et sports de pleine nature, l'objectif affiché était de « remettre le client au cœur de la stratégie, d'innover différemment en plaçant l'humain, ses aspirations, ses émotions, au centre du projet. » [33]

33. Citation de l'appel d'offre

Cette initiative, relevant du design thinking, visait à repenser les produits et services touristiques en intégrant les aspirations et émotions des utilisateurs. Quatre territoires ont été sélectionnés simultanément par le Comité Régional du Tourisme pour ce projet : Le Beaujolais Vert, La porte de Drôme-Ardèche, Vichy et sa montagne bourbonnaise et Le massif du Sancy.
Outre l'amélioration de l'expérience touristique dans ces territoires spécifiques, l'objectif global de cette démarche était de développer une méthodologie reproductible pour d'autres destinations.
Des réunions de pilotage impliquant le chef de projet du Comité Régional du Tourisme (CRT) et les prestataires ont été organisées pour coordonner le projet dans son ensemble. Par la suite, plusieurs réunions de comités techniques (COTECH) réunissant le comité de pilotage (COPIL) et les directeurs et les chefs de projets des offices de tourisme ont été organisées pour

discuter des aspects opérationnels du projet.
Dans leur réponse à l'appel d'offre, l'équipe design a insisté sur la nécessité de mettre en place une « méthodologie de design participatif incluant les parties prenantes du territoire, véritables acteurs de la conception de ces produits ou services et qui pourront ensuite être force de proposition. » [34]

34. Citation de la réponse à l'appel d'offre

Sur chaque territoire, des « ateliers de Design Participatif » ont été proposés mobilisant l'équipe de conception externe (une designer et un spécialiste du tourisme de pleine nature), un ou deux chefs de projet du Comité Régional du Tourisme Auvergne Rhône-Alpes, le ou les chefs de projet de chaque territoire, les agents des offices de tourisme et les socioprofessionnels du territoire (hébergeurs, restaurateurs, animateurs, guides, entrepreneurs, ...). L'objectif était de créer une équipe avec plusieurs profils de socioprofessionnel, des pratiquants de sports de pleine nature et des personnes de l'office de tourisme.

Cette phase exploratoire s'est déroulée entre avril 2020 et décembre 2021, en amont du démarrage officiel de la thèse, alors que nous discutions encore de l'orientation du sujet. Étant donné que les échanges avec la direction de thèse avaient débutés dès janvier 2021 et que le livrable principal devait inclure, en plus des dispositifs à créer, un guide méthodologique documentant la démarche adoptée, il a été décidé que la designer-chercheure ne déclarerait pas son travail, optant ainsi pour une forme d'observation clandestine (Abercrombie et al., 1984). Cette approche a permis à la fois de prendre part au jeu social tout en maintenant une distance critique en tant qu'observateur du terrain (Bourdieu, 1978). L'intensité de la participation au projet a été régulée par des moments de réflexion au sein de l'équipe de design sous la forme de « retours à chaud » et de « retours à froid », ainsi que par des discussions avec l'équipe de recherche.

3.2.1.2 **Présentation de la méthodologie globale : recrutement des participants**

L'équipe du Comité Régional du Tourisme (CRT) Auvergne Rhône-Alpes a exprimé leur découverte du design thinking et leur souhait de promouvoir une démarche design au sein de leurs projets.
Lors de la réunion de présentation de la méthodologie devant le comité de pilotage (COPIL), composé du chef de projet du CRT, de sa direction, ainsi que des directeurs et directrices des offices de tourisme, il est apparu que ces derniers manifestaient un intérêt marqué pour une approche de co-design avec les utilisateurs. Cette approche, qu'ils ne connaissaient pas pour la plupart, suscitait chez eux un réel engouement, les incitant à vouloir l'expérimenter et l'appliquer concrètement pour pouvoir réutiliser ultérieurement la méthodologie et certains outils. Parmi les questions soulevées, une réflexion a émergé quant à la possibilité d'adopter une approche inter-destinations, intégrant plusieurs destinations dans les ateliers de travail. Cette question est restée en suspens et n'a pas été abordée

de manière approfondie.

Un questionnaire a été distribué à chaque destination, destiné à être rempli par les chefs de projet respectifs. Ce questionnaire avait pour but de préparer une première phase de travail visant à mieux comprendre les caractéristiques du territoire, sa structuration, les travaux en cours ou à venir, ainsi que les objectifs et problématiques spécifiques (voir annexe 4).

À la suite de l'analyse des questionnaires et des échanges avec les chefs de projet de chaque destination, nous avons identifié les parties prenantes qu'il serait pertinent d'inviter à participer aux discussions. Le recrutement des participants a été effectué par les chefs de projet de chaque territoire, à qui nous avions fourni une liste de catégories de personnes à mobiliser (figure 6).

Ce tableau a été adapté en fonction des spécificités de chaque destination et des demandes formulées. Partant du principe que les chefs de projet possèdent une connaissance approfondie de leur territoire, la responsabilité de mobiliser les parties prenantes leur a été confiée.

Office de tourisme	Acteurs du tourisme	Utisateurs/ clientèles cibles
Chef de projet en charge du projet « territoire d'excellence pleine nature ».	Hébergeurs (plusieurs types : groupe, atypique, gîte, chambre d'hôte)	Clientèles sportives locales et du bassin de vie à proximité
Directeur.trice office de tourisme	Restaurateurs	Touristes et plus spécifiquement en solo (trail, cyclo, VTT, rando, escalade)
Chargée de communication	Spécialistes des activités de pleine nature du territoire (guide, accompagnateur moyenne montagne, gérant accrobranche, etc.)	Touristes et plus spécifiquement en groupe – notamment les clubs, les associations (randonnée, VTT, trail et retraités)
Marketing et commercialisation (en interne ou agence externe)	Spécialistes de la création et de l'entretien des circuits sportifs - d'évènements sportifs de pleine nature	Participants aux évènements sportifs (Triathlon, Trail, VTT)
	Organisation d'évènements sportifs de pleine nature	Accompagnateurs, bénévoles.

↑ **Figure 6.** *Typologie des parties prenantes identifiées et mobilisées pour la participation aux ateliers de co-conception*

3.2.1.3 **Méthodologie de co-design et outils utilisés**

Après discussions avec le comité de pilotage (COPIL) et les différents directeurs d'office de tourisme nous avons proposé, en fonction des ambitions de chaque territoire et du budget alloué une intervention sur chaque territoire de deux jours consécutifs d'atelier de co-design. Avant les deux jours consécutifs d'ateliers, des visites des lieux sélectionnés par les commanditaires et qualifiés « d'emblématiques de la région » ont été organisées.

Pour introduire l'atelier, l'équipe de conception avait choisi deux exercices. Le premier était un exercice de mood board, considéré comme un point de départ pour la résolution de problèmes en raison de son potentiel à stimuler l'idéation (Garner et McDonagh-Philip, 2001). Les images étaient placées aléatoirement sur plusieurs tables afin que chaque participant puisse choisir deux images (figure 7). La première servait à sa propre présentation en tant que participant à l'atelier. La seconde représentait leur vision de la nature de leur territoire. Les images étaient présentées et commentées afin que chaque participant puisse partager ses impressions et opinions sur la situation existante.

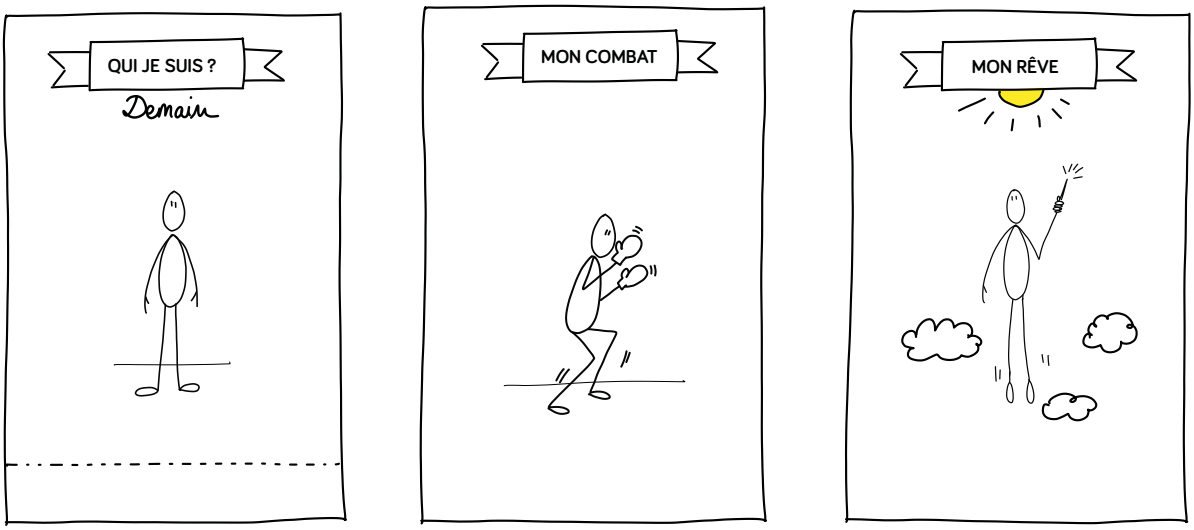


↑ **Figure 7.** *Consignes et images disposées de façon aléatoire sur la table*

Les images font référence à des propriétés esthétiques du territoire, mais elles sont aussi utilisées à des fins de communication entre les participants pour cadrer le projet (Gentès et al., 2015). En prenant la parole et en se référant à leur image, les participants ont expliqué les raisons de leurs choix. Le cahier des charges et les premières idées ont été élaborés lors de ce premier exercice.

Le deuxième exercice consistait à personnifier le « territoire d'excellence outdoor ». L'équipe de conception a aidé les participants en utilisant une méthode narrative et projective : « Le territoire a pris une forme humaine… » et les a ensuite guidés pour décrire à haute voix chaque étape de l'histoire, symbolisée par une affiche (figure 8). La personnification est une stratégie narrative, inspirée des méthodes de personnification des marques ou des

produits (Delbaere et al., 2011), qui soutient un « lien d'empathie » entre le participant et l'objet. L'objet – ici le territoire – devient un acteur du récit (Picholle et al., 2009). Bien que les participants aient eu du mal à faire du « territoire » une personne, ils ont développé un récit sur l'identité du territoire et ont pu façonner un avenir sans être limités à des représentations strictement réalistes. Grâce à cet exercice, l'équipe de conception a extrait des valeurs pour les projets.



↑ **Figure 8.** *Support de personnification vierge, présenté aux participants avant l'exercice narratif*

L'analyse des entretiens a confirmé que le terme « territoire » recouvre des significations variées. Une grande partie du travail des concepteurs consiste donc à co-définir les termes avec leurs interlocuteurs. Comme le soulignent Gentès et Selker (2013), l'activité de conception ne se réduit pas à un travail logique ou rhétorique : elle comporte également une dimension poétique, au sens où les mots, métaphores et images mobilisés participent à la création d'un langage commun et ouvrent des possibles culturels et symboliques orientant l'invention. Ce travail, à la fois pratique et poétique, répond à des enjeux de communication entre acteurs en facilitant la compréhension mutuelle et l'émergence d'un vocabulaire partagé. Il ouvre ainsi une « arène » – comprise comme un espace de discussion, de confrontation et de co-construction entre acteurs (Mollon, 2019, p. 294) – dont les usages et applications restent ouverts.

Dans nos cas, les participants ont d'abord mobilisé leur propre définition du territoire au présent avant que l'animateur n'oriente la réflexion sur l'avenir en posant la question : « Une fois le projet terminé, à quoi ressemblera notre territoire ? » Au fil de l'exercice, l'animatrice a enrichi le personnage fil de fer des attributs suggérés, incitant progressivement les participants à intervenir eux-mêmes. Cette génération de valeurs, de nature spéculative, visait à décrire collectivement le territoire souhaité. L'usage de la pensée visuelle s'est révélé importante car elle a permis de rendre

les idées tangibles et partageables, facilitant ainsi leur mise en discussion. Le rôle de l'animatrice dans la modération et l'accompagnement a été central, en ce qu'elle a soutenu et encouragé l'expression de chacun. Par ce dispositif, les artefacts visuels ont ouvert un espace de débat centré sur les valeurs de la situation préférée (Mollon, 2019, p. 552).

Ce terrain nous offre l'opportunité d'observer comment les valeurs émergent, se transforment et s'actualisent progressivement, jusqu'à constituer un cadre d'orientation pour la conception. Notre objectif est de comprendre comment des acteurs hétérogènes parviennent à s'aligner autour d'un cadre de valeurs qu'ils doivent co-construire, malgré les désaccords potentiels. Nous portons une attention particulière à ce processus de négociation, de transformation et d'acceptation des valeurs qui structure l'action collective.

Par ailleurs, cette initiative exploratoire soulève de nouvelles interrogations relatives aux modalités de gouvernance des projets « para-publics ». Ces derniers peuvent en effet constituer de nouveaux espaces d'expérimentation pour les pratiques publiques, notamment en matière de design organisationnel, et agir comme leviers de transformation des cadres réglementaires existants. À travers ce projet, il semble que les pouvoirs publics soutiennent les citoyens dans la création de leurs propres projets touristiques, en encourageant des initiatives locales et en favorisant des approches participatives.

Ces constats invitent à élargir notre réflexion au-delà de la seule fabrique de projets situés, pour interroger plus largement les mécanismes de régulation, les responsabilités associées et les modalités de décision publique dans des contextes où l'action collective s'organise à l'interface entre institutions et société civile. C'est précisément cette articulation entre gouvernance publique, dynamiques citoyennes et design organisationnel qui constitue l'objet de notre deuxième terrain d'enquête.

3.2.2 La Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités, un projet à l'échelle de la ville

Le 15 octobre 2021, le Conseil municipal de Nantes a approuvé l'organisation des Assises des nouvelles solidarités, une initiative de dialogue citoyen visant à renforcer les solidarités et à lutter contre la précarité et l'isolement social.[35]

35. Présentation du projet : https://dialoguecitoyen.metropole.nantes.fr/project/solidarite/presentation/presentation

Dans un contexte marqué par les inégalités croissantes et les effets de la crise sanitaire, ces Assises ont mobilisé, entre janvier et juin 2022, citoyens, associations, entreprises et institutions autour d'un objectif commun : repenser les solidarités à l'échelle de la ville.
Ces Assises ont mobilisé des citoyens, associations, entreprises et institutions à Nantes, pour partager et réfléchir collectivement aux solidarités dans

la ville. Tous les acteurs, qu'ils soient historiques ou émergents, publics, privés ou associatifs, ont été invités à participer aux 120 jours de débats et 50 événements. Plus de 700 personnes ont participé à l'événement « Nantes solidaire ».

Les contributions recueillies ont été formalisées en un rapport des Assises[36] et ont conduit à l'adoption, en juin 2023, d'une stratégie nantaise des solidarités, fixant cent actions concrètes, dont quinze phares, destinées à renforcer les coopérations entre acteurs publics, privés et associatifs. Le Centre communal d'action sociale (CCAS) s'est vu confier la création, en 2024, d'une Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités. Pour concevoir cette structure, le CCAS a lancé un appel d'offres auquel nous avons répondu avec une méthodologie fondée sur le co-design.

36. Pour en savoir plus : https://dialoguecitoyen.metropole.nantes.fr/project/solidarite/step/rapport-des-assises

3.2.2.1 **Le mandat d'expérimentation et la communauté d'acteurs**

Un mandat d'expérimentation a d'abord été transmis à chaque acteur identifié par l'équipe du CCAS. Conçu comme un outil de cadrage, il visait à expliciter la démarche proposée et à formaliser les modalités d'implication dans le projet. La Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités a été présentée comme étant « un objet à débattre et à construire ensemble », qui « pourrait se définir comme un lieu ou espace ressource visant à soutenir l'émergence de nouvelles solidarités (soit en favorisant l'engagement citoyen, soit en accompagnant l'émergence de nouveaux projets basés sur la coopération entre différents acteurs) en faveur de la lutte contre la précarité et l'isolement social. » [37]

37. Citation du mandat d'expérimentation.

La collectivité propose ainsi aux acteurs intéressés de co-construire la coopérative au sein d'une communauté d'acteurs, chargée de l'expérimenter en conditions réelles tout au long de l'année 2024.

Au démarrage du projet, trois fonctions clés sont envisagées : un lieu convivial et de vie, un espace de ressources et d'animation autour des solidarités, et un appui à l'émergence de projets coopératifs et inclusifs. Cette communauté a pour mission de définir les principes et valeurs à promouvoir, ainsi que le mode de gouvernance associé à la coopérative.

La pertinence et l'efficacité de la démarche reposent sur leur participation active à l'ensemble des étapes du processus. La collectivité reconnaît que l'engagement des acteurs, reposant sur le volontariat, constitue une forme d'investissement temporel significative.

« Une démarche "chemin-faisant"
C'est la première fois que la collectivité souhaite expérimenter de manière concrète la mise en place d'une coopérative autour des solidarités, "main dans la main" au sein d'une communauté d'acteurs.
C'est une expérience nouvelle et apprenante, sans précédent, qui pose un cer-

tain nombre de questions qui resteront sans réponse au démarrage. Ce sont les tests qui nous permettront de savoir ce qui marche, et ce qui ne marche pas, ce qui est utile, et ce qui ne l'est pas.
Alors on essaye ? » (extrait du mandat signé par les acteurs).

Lors de la soirée de lancement, le 20 février 2024, la communauté d'acteurs était présentée ainsi (voir figure 9) :
- 22 acteurs du territoire composés majoritairement d'associations ou entreprises de l'économie sociale et solidaire
- 6 représentants de la ville : le Centre pour Accompagner et Développer les Ressources pour les Associations Nantaises (CADRAN), la maison de la longévité, l'équipe en charge de l'inclusion sociale et certaines directions de Maisons de quartier
- 10 Habitants
- 5 élus : les deux élus en charge de la démarche et 3 autres élus

Pour formaliser l'engagement des participants, la collectivité leur a demandé de consacrer une journée de travail par mois au projet. Lors de la soirée de lancement du 20 février 2024, cet engagement a été symboliquement acté par la signature collective du mandat d'expérimentation (figure 10).

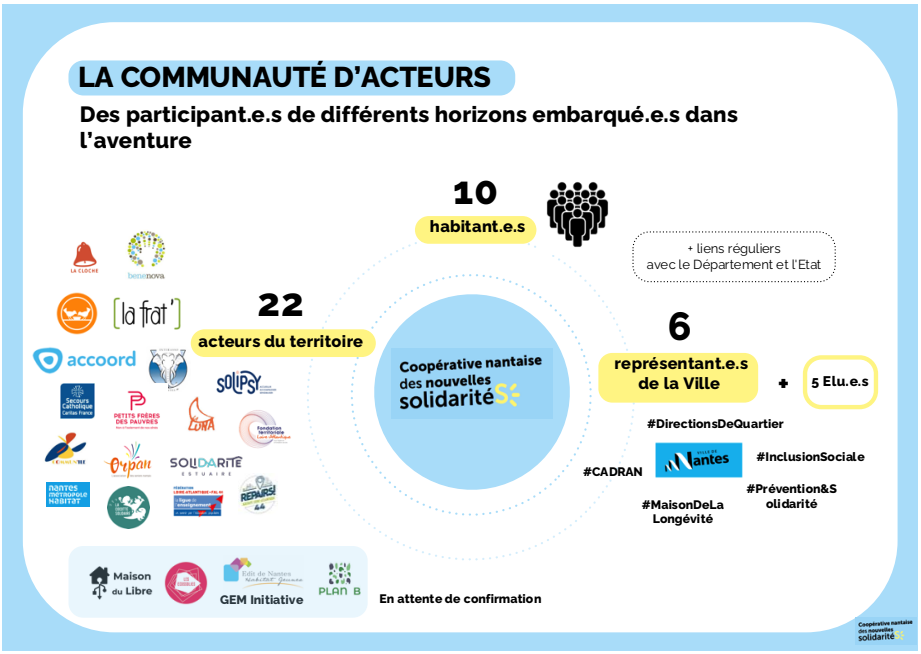
3.2.2.2 **L'équipe design et la méthodologie**

Trois cercles d'acteurs structurent le projet :

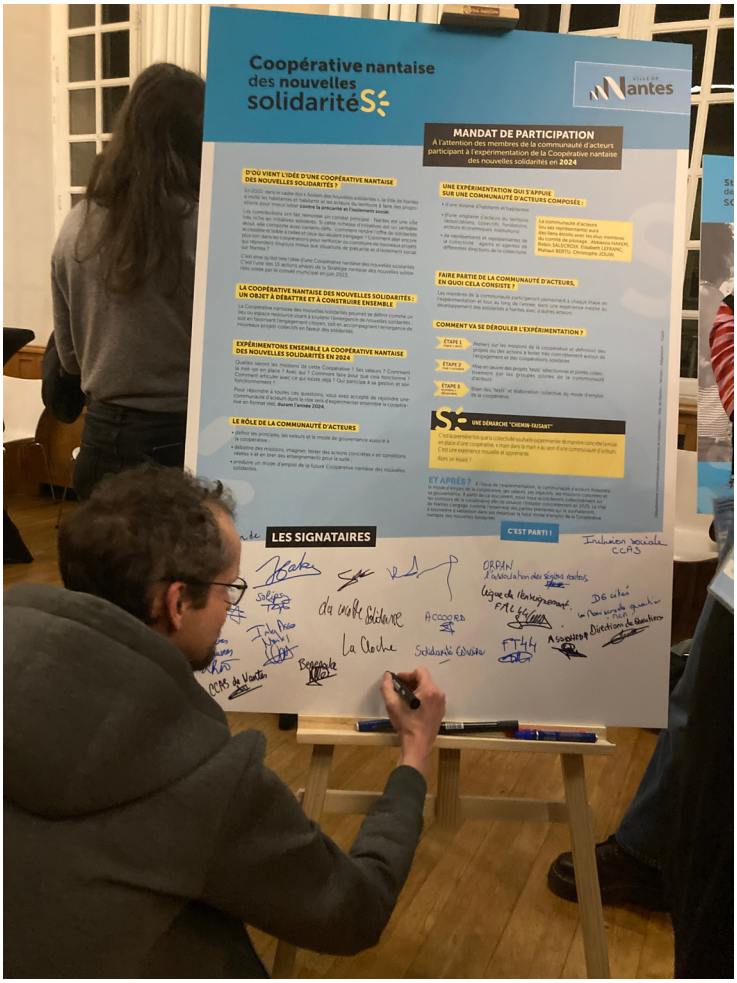
> La collectivité ou équipe projet via l'équipe projet du CCAS, porteuse de la commande ;

> L'équipe design, mandatée pour accompagner la démarche ;

> Et la communauté d'acteurs, qui expérimente la coopérative sur le terrain.



→
Figure 9. *La communauté d'acteurs présentée lors de la soirée de lancement du 20 février 2024*



→

Figure 10. *Photo de la signature du mandat de participation lors de la soirée de lancement*

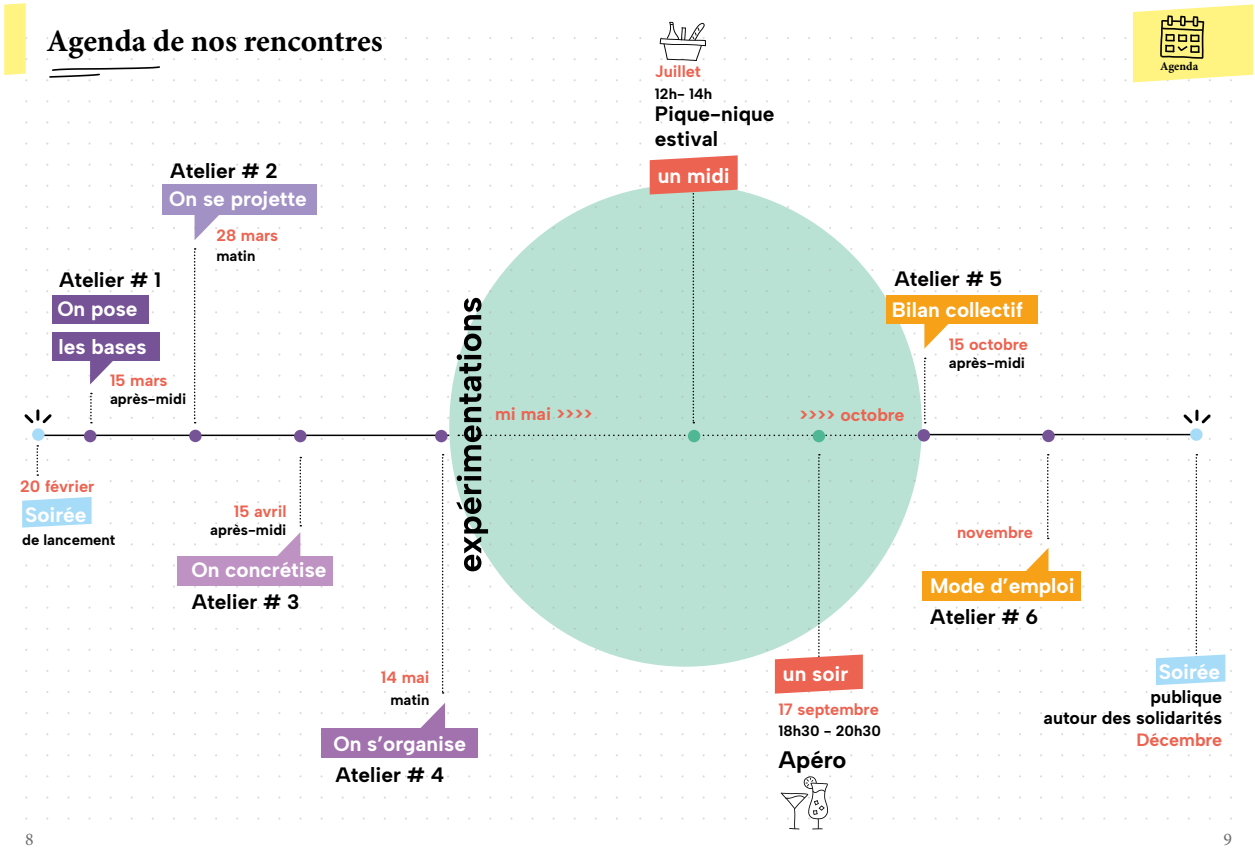
L'équipe design, à laquelle nous appartenons en tant que designer-chercheure, regroupe un chef de projet en participation citoyenne, une experte en mesure d'impact et deux designers. Notre rôle consiste à concevoir et animer un processus de co-design permettant la co-construction du mode d'emploi de la future coopérative.

L'équipe projet du CCAS, quant à elle, réunit la responsable du développement des solidarités, une chargée de mission dialogue citoyen et la chargée de mission dédiée à la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités. Notre méthodologie initialement proposée reposait sur un processus de co-design structuré en sept ateliers préparatoires avant le lancement des expérimentations. Ce dispositif visait à favoriser l'alignement des parties prenantes, la compréhension partagée des enjeux et la co-construction progressive du cadre d'action, dans une logique où les équipes apprennent à concevoir ensemble leur propre dispositif de travail (Chamberlain & Partridge, 2017).

L'équipe projet du CCAS a toutefois réévalué cette proposition, la jugeant trop chronophage au regard des contraintes des participants. Selon elle, un tel dispositif dépassait l'engagement bénévole d'une journée par mois accepté par les membres de la communauté.

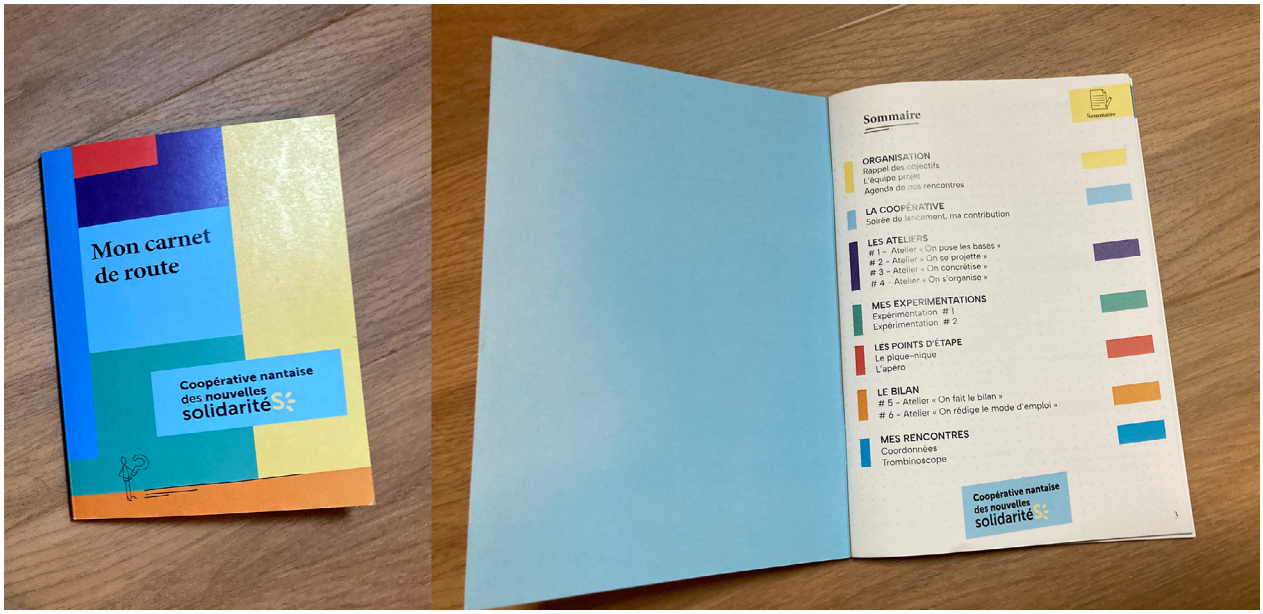
En réponse, nous avons ajusté la méthodologie en tenant compte de ces limites, tout en exprimant certaines réserves quant à la capacité du groupe à atteindre un véritable alignement collectif. Compte tenu de l'urgence du calendrier, un consensus pragmatique a été trouvé et une nouvelle feuille de route a été élaborée (figure 11).

Au cours du quatrième atelier, un nouvel ajustement du calendrier a été décidé. Les délais initiaux rendaient difficile la conduite des expérimentations estivales, dans un contexte où les acteurs des solidarités — souvent en surcharge de travail — exprimaient un besoin de respiration. Les ateliers de bilan et de finalisation du mode d'emploi ont ainsi été reportés au début de l'année 2025, pour une clôture de mission fixée au 1er avril 2025.



↑ **Figure 11.** *Agenda des rencontres avec la communauté d'acteurs*

Afin de maintenir la continuité entre les sessions, un carnet de route a été remis à chaque participant (figure 12). Conçu comme un support d'observation et de réflexion, il leur permet de documenter leurs apprentissages et d'y inscrire des notes plus personnelles tout au long du processus.



↑ **Figure 12.** *Carnet de route remis aux acteurs de la coopérative*

3.2.2.3 **Apports analytiques du terrain**

Ce terrain d'étude nous offre une opportunité pour examiner la gouvernance des projets de co-design initiés par la puissance publique et la mutation des rôles des parties prenantes impliquées. Il permet de mettre en lumière les formes de co-responsabilité partagée, tant du côté des acteurs impliqués que du commanditaire institutionnel. Cette observation conduit à interroger la légitimité de la participation dans les dispositifs de co-design soutenus par les institutions publiques.

À travers ce projet, il apparaît que les pouvoirs publics cherchent à soutenir activement les citoyens dans la création de leurs propres formes de coopération, en initiant diverses actions et en promouvant une approche participative.

Cependant, plusieurs questions cruciales émergent : Comment la coopérative sera-t-elle régulée ? À qui incombe cette responsabilité ? Quelles seront les modalités de prise de décision publique dans ce contexte ? Ces interrogations soulignent la nécessité de clarifier les mécanismes de gouvernance et de responsabilité qui encadreront cette initiative, ainsi que le rôle des pouvoirs publics dans la facilitation et la supervision de ce processus participatif.

Notre analyse portera en particulier sur les situations de co-design observées, en considérant non seulement ce qui se déroule au cours des ateliers, mais également les dynamiques interstitielles, c'est-à-dire les interactions

qui se produisent entre ces moments formels. L'interaction entre l'équipe de design et l'équipe projet du CCAS, qui orchestrent la participation des autres acteurs, sera un point focal de notre observation. Cette analyse permettra de mieux comprendre les mécanismes de collaboration, les zones de friction et les ajustements nécessaires à la gestion d'une pluralité d'acteurs au sein d'un projet participatif complexe.

3.3 Une enquête internationale « a fortiori » d'un design sans territoire local

Pour compléter notre recherche et élargir notre analyse, nous avons intégré une recherche-action menée dans le cadre d'un projet européen ERASMUS +, démarré en janvier 2023 et prévu de se conclure en décembre 2025. L'objectif du projet est de tirer parti de la vague de rénovation des bâtiments éducatifs (écoles, centres de formation, centres scientifiques) pour impliquer non seulement les utilisateurs de ces bâtiments, mais également les communautés locales. L'approche adoptée repose sur un processus de co-conception et d'apprentissage par l'action, permettant d'expérimenter de nouvelles formes d'engagement collectif autour des enjeux de transition écologique et sociale. Au-delà des aspects techniques de la rénovation, le projet ambitionne de renforcer l'autonomie des communautés dans leur capacité à participer à la transformation de leur territoire.

Pour relever ce défi, le porteur du projet et ses partenaires ont choisi de structurer le processus de transition (Loorbach et al., 2015) autour d'une chambre de qualité. Cette organisation, réunissant différentes expertises, vise à mettre en œuvre une interdisciplinarité en pratique afin d'identifier les problématiques et d'alimenter le développement d'outils (Catoir-Brisson, 2022). Son intention n'est pas seulement de créer des synergies entre initiatives locales, mais bien de concevoir des formats et des outils génériques capables de traduire les besoins spécifiques des terrains en solutions réutilisables et adaptables.

Nous sommes intervenue dans ce projet en tant que designer-chercheure au sein de la chambre de qualité, représentant CY École de Design. Notre participation s'est principalement concentrée sur le soutien aux sites pilotes dans la mise en œuvre de la méthodologie de co-design, et plus particulièrement sur la conception d'un outil de cartographie des parties prenantes dédiée à la construction de la communauté autour du projet.

3.3.1 Contexte : le cadre global du projet européen

Le projet ECO^2-SCHOOLS as a New European Bauhaus Labs (NEB|LAB), initié dans le cadre du programme Erasmus + s'inspire à la fois de l'esprit d'innovation du mouvement Bauhaus et du concept de l'école ouverte. Il vise à faire collaborer écoles et communautés locales pour réviser les

normes/standards de durabilité, de participation et d'apprentissage par l'action dans les projets de rénovation de bâtiments.

3.3.1.1 **L'esprit d'innovation du mouvement Bauhaus et le Nouveau Bauhaus Européen**

L'esprit d'innovation du mouvement Bauhaus est l'un des aspects les plus emblématiques et influents de l'histoire de l'art et du design du XXe siècle. Fondé en 1919 à Weimar sous la direction de Walter Gropius, le Bauhaus était une fusion entre l'Académie des Beaux-Arts et l'École des Arts et Métiers. Selon Anita Cross (1983), Gropius cherchait à dépasser la séparation entre art, artisanat et industrie afin de former une nouvelle culture du design fondée sur la collaboration et l'expérimentation.
Cette pédagogie, influencée par les principes de John Dewey en matière d'apprentissage par la pratique, plaçait l'expérience au cœur de la formation. Les ateliers du Bauhaus fonctionnaient comme de véritables laboratoires d'innovation, où enseignants et étudiants testaient de nouveaux matériaux, formes et usages dans une logique d'apprentissage par le faire.

Malgré son existence relativement courte (1919-1933), l'école du Bauhaus a eu un impact considérable sur l'architecture, l'art et l'enseignement du design.

Dans cette continuité, le nouveau Bauhaus européen[38] (NEB) est une initiative environnementale, économique et culturelle qui aspire à combiner conception, durabilité, accessibilité, caractère abordable financièrement et investissement pour soutenir la réalisation du pacte vert pour l'Europe.

38. Pour plus d'informations sur le NEB : https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/articles/le-nouveau-bauhaus-europeen-des-actions-et-des-financements-pour-associer-la-durabilite-au

Le NEB veut démontrer que l'innovation durable peut se traduire par des expériences concrètes et positives dans notre vie quotidienne. Il repose sur trois valeurs fondamentales et indissociables :

1. **La durabilité,** incluant les objectifs climatiques, la durabilité circulaire, la lutte contre la pollution et la protection de la biodiversité.
2. **L'esthétique,** valorisant la qualité de l'expérience et le style, au-delà de la simple fonctionnalité.
3. **L'inclusion,** de la valorisation de la diversité à la garantie de l'accessibilité ainsi que financière.

Pour soutenir cette ambition, la Commission européenne a établi un « Lab » (NEB|LAB), un groupe de réflexion et d'action dédié aux processus de co-création, de prototypage et de test des outils, solutions et recommandations stratégiques.

Le NEB Lab facilite la mise en relation des acteurs pour trouver de nouvelles manières de collaborer et de rendre plus visibles les pratiques alignées avec les valeurs du Nouveau Bauhaus Européen. En créant des conditions propices à la transition verte (nouveaux outils, cadres, recommandations

politiques, etc.), ce réseau vise à déclencher une transformation concrète dans les territoires.

3.3.1.2 **ECO²-SCHOOLS as NEB|LAB**

Le projet Eco²-Schools as NEB|LAB s'inscrit dans la dynamique des laboratoires du Nouveau Bauhaus Européen[39] en embrassant l'état d'esprit d'innovation des Living Labs, des environnements d'innovation ouverts en conditions réelles (Kareborn & Stahlbrost, 2009). Il propose d'expérimenter des méthodes de co-création et de co-apprentissage ancrées dans les contextes locaux, en mobilisant à la fois les savoirs experts et les savoirs profanes, considérés sur un même plan de contribution.

39. Pour plus d'informations sur le NEB|LAB : https://new-european-bauhaus.europa.eu/community-core-new-european-bauhaus/neb-lab_en (consulté le 27 Août 2025)

Pour ce faire, le projet se structure en deux phases.
La première phase (2022 – 2025) consiste en la co-expérimentation de prototypes avec cinq sites pilotes répartis en Europe, chacun représentant un cas d'usage spécifique et offrant un terrain propice à la mise à l'épreuve de solutions novatrices. Ces expérimentations visent à évaluer l'efficacité des approches méthodologiques et technologiques de rénovation durable, en lien avec les dynamiques éducatives et communautaires locales. Chaque école est encouragée à tisser un lien fort avec son territoire — quartier, village ou ville — en impliquant élèves, enseignants, familles, institutions et entreprises dans la transition écologique. À l'issue de cette phase, les enseignements tirés permettront de consolider une méthode et des outils transférables, en vue d'une diffusion à plus large échelle.

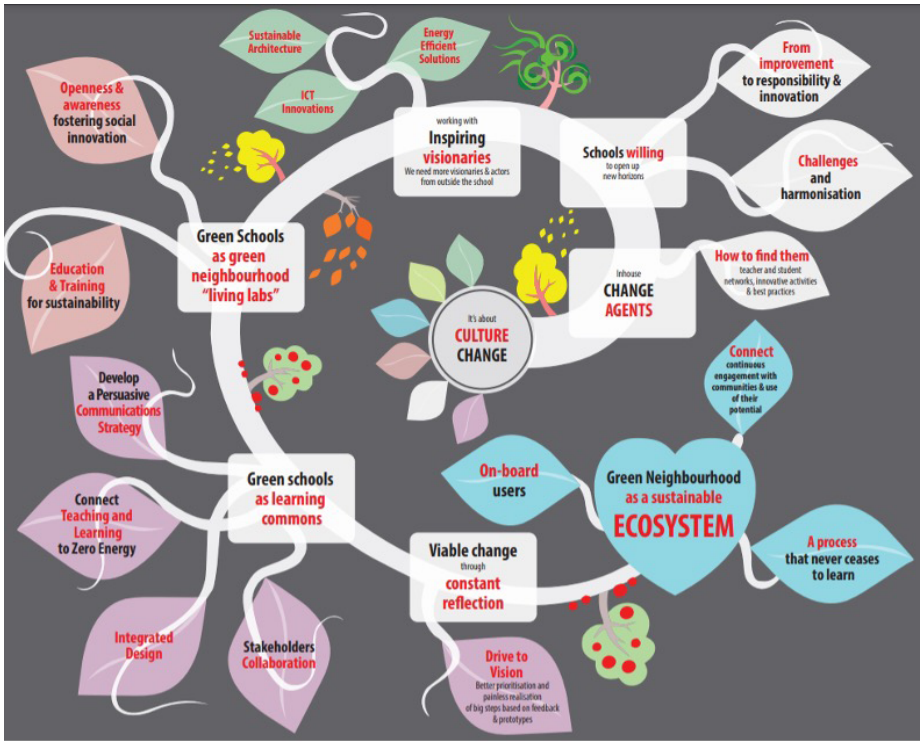
La seconde phase (2025 – 2028) ambitionne ainsi d'étendre le laboratoire vivant à environ 150 rénovations d'écoles par an, dans le cadre du *Green Deal* européen[40] et des objectifs climatiques fixés par la loi européenne sur le climat (2021), qui vise une réduction d'au moins 55 % des émissions de CO_2 d'ici 2030.

40. Pour plus d'informations : https://commission.europa.eu/publications/factsheets-european-green-deal_fr (consulté le 27 Août 2025)

3.3.1.3 **Le concept de l'école ouverte**

En s'appuyant sur le concept de « l'école ouverte », le projet propose de transformer les établissements éducatifs en pôles d'innovation territoriale. Cette approche dépasse les fonctions traditionnelles de l'école pour en faire un espace partagé, favorisant la co-création de solutions locales et la diffusion de pratiques durables.

Les établissements deviennent ainsi des lieux d'apprentissage élargis, ouverts aux élèves, aux familles et aux acteurs du territoire. Ils contribuent à sensibiliser les citoyens à l'innovation sociale, à promouvoir l'éducation à la durabilité et à encourager l'adoption de comportements responsables dans l'usage des ressources et de l'énergie. Par leur ancrage territorial et leur capacité à fédérer différents publics, ces écoles ouvertes agissent comme catalyseurs du changement social et environnemental dans leurs quartiers et villages.



→

Figure 13.
Cycle du processus NEB|LAB ECO²-SCHOOLS : de l'expérimentation locale à la transformation territoriale

3.3.1.4 **Présentation des sites pilotes**

Les cinq sites pilotes du projet, situés en Suède, Italie, France, Grèce et Portugal, incarnent une diversité à la fois géographique, climatique et fonctionnelle. Leur typologie varie de l'université à l'internat, en passant par une école primaire-collège, un centre scientifique et un centre de formation. Cette hétérogénéité permet de tester la méthodologie de co-design dans des environnements aux usages, cultures et contraintes variés.

Ils ont été sélectionnés selon 5 critères[41] établis par l'équipe qui a monté le projet européen :

1. Un projet d'éco-rénovation existant qui servira de point de départ pour mobiliser la communauté.

2. Une culture de coopération et la volonté de co-concevoir et de mettre en œuvre une approche systémique.

3. Être prêt à coopérer pour réaliser une preuve de concept ouverte et évolutive.

4. Les projets dans les sites de démonstration sont complémentaires (accent sur la production d'énergie, l'éclairage, la ventilation et la qualité de l'air, les systèmes alimentaires).

5. Les projets suivent une mise en œuvre ambitieuse à 3 niveaux. Faire un pas de côté en changeant les offres et les habitudes (auto-réflexion,

41. Provenant du livrable D2.2 Green Action Plans and KPIs FINAL

empreinte carbone), changer l'éducation avec la mise en œuvre d'un « plan d'action climatique » local (école ouverte, apprentissage de l'aménagement du paysage), un bâtiment rénové à énergie zéro et une approche de quartier circulaire.

Chaque site pilote (figure 14) a expliqué les spécificités de son cas d'usage et les enjeux associés.

Lieu	**Grèce Pallini, Attica**	**Portugal, Lisbone**	**Suède, Sigtuna, Stockholm**	**Irlande, Cork**	**France Courcy, Grand Reims**
Nom	Ellinogermaniki Agogi: Green School Campus	Pavilhão do Conhecimento	Sigtunaskolan Humanistiska Läroverket	University College of Cork	Eco-campus Microville 112
Photo					
Type de bâtiment éducatif	Primary/secondary Education Private school	Non-formal education Science Center building	Secondary Education Private boarding school	Tertiary Education University building	Primary/Secondary/ Tertiary/Lifelong Education Private Formation center
Type de climat	méditerranéen	méditerranéen et océanique	continental et océanique	océanique	tempéré
Manager du site pilote a déjà participé à des projets de co-design	oui	oui	oui	non	oui

↑ **Figure 14.** *Les cinq sites pilotes du projet Eco²-Schools en Europe*

Site pilote 1 - (EA) - Ellinogermaniki Agogi, Palini (Athènes, GR) [42]

EA est une école privée dotée de son propre département de recherche et développement, composé d'environ 15 personnes. Elle propose un programme éducatif continu et innovant sur une période de 12 ans, spécialement conçu pour une école ouverte. Ce programme est basé sur un curriculum qui favorise l'apprentissage par l'action des compétences scientifiques, en lien direct avec les bâtiments et les espaces du campus.
Un projet ambitieux de transformation de l'école est en cours, visant à en faire une installation à énergie positive. Ce projet comprend la construction d'un bâtiment dédié à une bio-cantine, qui influencera positivement le paysage agricole environnant. De plus, un auvent solaire extensible sera mis en place pour permettre la recharge d'une flotte de bus scolaires électriques ou hybrides, qui seront rénovés pour répondre à ces nouvelles exigences énergétiques.

42. *https://www.ea.gr/*

Site pilote 2 - (SSHL) - Sigtunaskola Humanistika Läroverket, Sigtuna (Stockholm, SE) [43]

SSHL est une école privée située sur un campus patrimonial niché entre deux villages et un lac. Un projet de transformation est en cours, visant à convertir l'ancienne maison des professeurs en un laboratoire vivant et une salle d'exposition. Parallèlement, des rénovations ambitieuses sont prévues pour les résidences des étudiants, le théâtre, ainsi que pour d'autres installations patrimoniales de l'école, afin de préserver et valoriser ce patrimoine unique tout en modernisant les infrastructures.

43. https://sshl.se/

Site pilote 3 - (M112) - Microville 112, Courcy (Reims, FR) [44]

M112, ancienne base aérienne militaire située à 1 km de Reims, s'étend sur 65 hectares avec 50 000 m² de bâtiments. Ce site sera entièrement écorénové au cours des cinq prochaines années pour devenir une Microcité® durable. L'objectif est de créer un ECO²-CAMPUS, basé sur l'apprentissage par l'action, qui servira de laboratoire vivant européen. Ce campus se concentrera sur la rénovation des quartiers et des villages de manière climatiquement neutre et intelligente, en offrant un modèle de développement durable applicable à d'autres régions.

44. https://www.microville112.org/accueil

Site pilote 4 - (UCC) - University College of Cork (Cork, IE) [45]

Cette université est la première à obtenir le label « Eco-campus », décerné par la Fondation pour l'éducation à l'environnement, dans le cadre du réseau mondial Eco-Schools. Le campus, situé au cœur de la ville de Cork, est un site patrimonial où un projet de rénovation systémique a été lancé, débutant par la faculté de médecine. Ce projet comprend également la rénovation nécessaire des résidences des professeurs. L'un des projets phares consiste en la rénovation des bâtiments des années 1980 selon les normes des maisons passives. L'université abrite une communauté d'étudiants et de professeurs engagés dans la lutte pour la neutralité climatique, qui souhaitent mettre en œuvre des actions d'apprentissage bénéfiques tant pour l'université que pour la ville de Cork.

45. https://www.ucc.ie/en/

Site pilote 5 - Ciencia Viva Pavilhão do Conhecimento, Lisbonne (PT) [46]

Membre du réseau national Ciencia Viva, le Pavilhão do Conhecimento joue un rôle central dans la diffusion de la culture scientifique au Portugal. Le projet vise à transformer le musée scientifique existant en laboratoire vivant dédié à l'apprentissage et à l'action pour la transition écologique. Il prévoit notamment la création d'un système de bioclimatisation naturelle, intégrant un toit et des façades végétalisés, pour faire du bâtiment un support concret d'expérimentation et de pédagogie environnementale.

46. https://www.cienciaviva.pt/en/

Ces sites constituent autant de terrains d'expérimentation complémentaires, permettant de confronter la méthodologie commune du projet à des réalités contrastées. Leur diversité nourrit une approche comparative, essentielle pour évaluer la transférabilité du modèle à d'autres contextes éducatifs et territoriaux.

3.3.2 L'installation de la « Chambre de qualité » : un cadre méthodologique et un support aux sites pilotes

L'objectif du projet est de briser les silos institutionnels et disciplinaires qui séparent encore les acteurs de l'éducation, de la recherche, de la conception architecturale et des politiques locales, afin d'initier une transformation décentralisée des bâtiments éducatifs existants, adaptée à chaque contexte territorial. Pour soutenir cet espace expérimental, une « Chambre de qualité » a été créée dès le lancement du projet et pour toute sa durée.

Elle réunit :

> Un Conseil consultatif composé d'experts invités, aux compétences, perspectives et expériences complémentaires, engagés pour une période de 3 ans (2023-2025).

> Une Communauté en apprentissage-action, lancée avec 5 sites pilotes volontaires et des sites supplémentaires prêts à relever le défi.

3.3.2.1 **Composition de la chambre de qualité et des parties prenantes**

Au démarrage du projet, la répartition des rôles entre les partenaires demeurait floue, notamment du fait de la diversité des structures impliquées et de la complexité du dispositif européen. Cette indétermination initiale a nécessité un temps d'ajustement collectif pour clarifier les missions et les modes de contribution de chacun au sein de la Chambre de qualité.

Après une année de collaboration, nous avons pu établir une cartographie plus précise des acteurs et de leurs rôles au sein du projet (figure 15).
La Chambre de qualité regroupe cinq structures européennes aux expertises complémentaires :
- Alliance Sens & Économie (FR), coordinatrice du dispositif ;
- CY École de Design (FR), en charge du développement méthodologique et de la conception d'outils de co-design ;
- VenhoevenCS (NL), agence d'architecture spécialisée en conception bio-inspirée et en design systémique ;
- GoodPlanet (BE), engagée dans l'éducation à la durabilité et l'accompagnement environnemental ;
- Lernlandschaft (DE), experte des environnements d'apprentissage centrés sur les usagers.

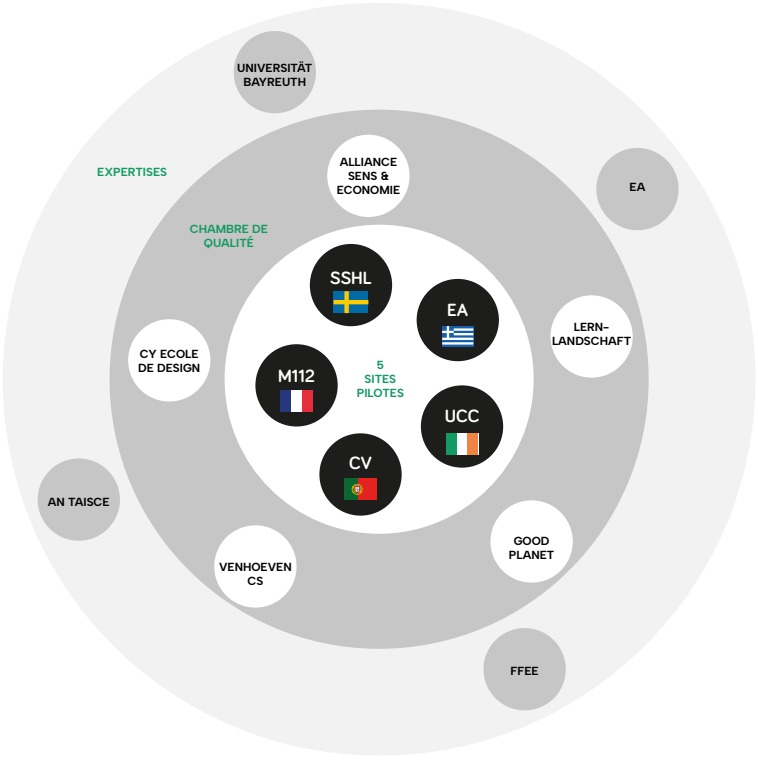
Cette diversité d'acteurs fonde une approche véritablement interdisciplinaire de la rénovation éducative et de la co-conception communautaire.

La Chambre de qualité interagit également avec d'autres partenaires du consortium :

- Ellinogermaniki Agogi (GR), qui coordonne la recherche pédagogique ;
- L'Université de Bayreuth (DE), en charge de l'évaluation de l'impact social ;
- An Taisce (IE), responsable de la communication entre les sites pilotes ;

- et la Foundation for Environmental Education (DK), porteuse du programme international Eco-Schools.

Ensemble, ces structures forment un écosystème collaboratif articulant savoirs experts et savoirs situés, destinés à soutenir les sites pilotes dans la mise en œuvre d'une méthodologie de co-design adaptée à leurs contextes locaux.



→

Figure 15. *Cartographie des parties prenantes impliquées dans le projet NEB|LAB Eco²-Schools*

Grâce à cette structure de soutien, les sites pilotes doivent bénéficier d'un accompagnement personnalisé tout au long du processus de modernisation de leurs bâtiments éducatifs. La Chambre de qualité ne participe pas directement à la mise en œuvre des projets pilotes ; elle constitue plutôt un espace de réflexion stratégique sur les méthodologies, les outils à mutualiser et l'adaptation des solutions aux différentes situations rencontrées. Concrètement, elle est chargée d'élaborer un plan d'action afin que toutes les écoles souhaitant rejoindre le projet puissent suivre la méthodologie commune. Le plan d'action initial, prévu pour M12 (décembre 2023), doit être affiné à M24 (décembre 2024), puis finalisé à M36 (décembre 2025).

Cette dynamique collective ne vise pas seulement à encadrer les expérimentations locales, mais à construire une intelligence commune du processus. Dans la lettre de mission encadrant cette initiative, la Chambre de qualité est chargée de définir et de promouvoir une approche collaborative de la rénovation durable, respectant les spécificités territoriales tout en restant applicable à une échelle plus large. Cette orientation pose une question centrale : comment articuler une innovation locale et décentralisée avec une gouvernance centrale garantissant la cohérence et la transférabilité des savoirs à l'échelle européenne ? L'enjeu réside dans la recherche d'un équi-

libre entre l'autonomie des sites pilotes et la mise en place d'un cadre structurant favorisant la capitalisation et la diffusion des apprentissages. En tant qu'instance de médiation, la Chambre de qualité joue un rôle clé : au-delà de l'harmonisation des pratiques, elle formalise des outils et processus transférables, tout en respectant la diversité des contextes nationaux.

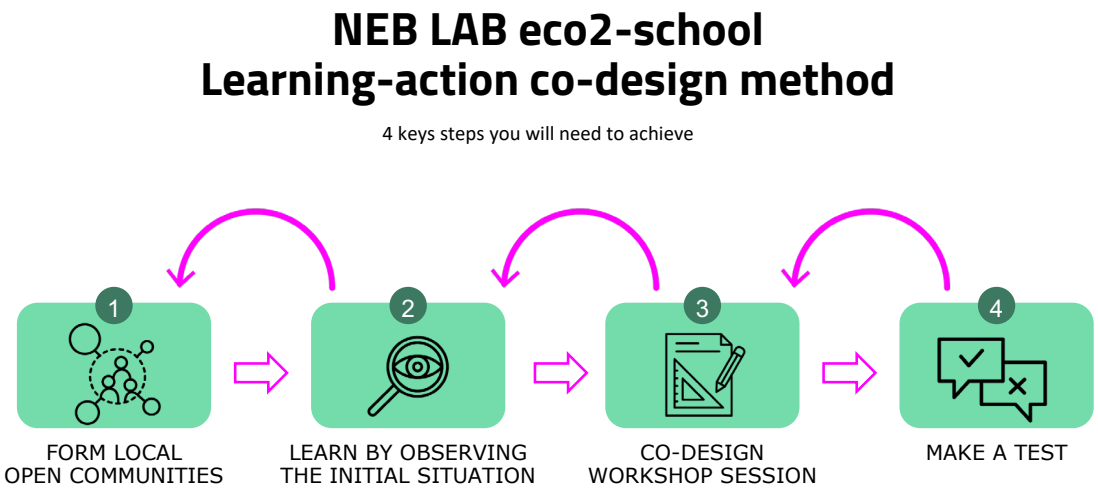
3.3.3 Une approche du changement systémique basée sur une méthodologie de co-design thinking

En transformant les écoles en Living Labs, le projet ECO^2-SCHOOLS as NEB|LAB cherche à faire de chaque établissement un catalyseur de transition durable, où les pratiques innovantes sont expérimentées en conditions réelles. Cette approche repose sur la mobilisation conjointe des enseignants, élèves, communautés locales et acteurs économiques, afin de développer des solutions contextualisées et reproductibles.

Selon les porteurs du projet, l'esprit d'innovation, la créativité et la co-conception doivent imprégner aussi bien l'environnement scolaire que la communauté, en permettant à diverses perspectives de se croiser pour concevoir des solutions adaptées aux réalités locales. Le projet vise ainsi à dépasser les frontières institutionnelles traditionnelles et à instaurer une culture de co-création, fondée sur la participation active des usagers à toutes les étapes du processus — de la conception à la mise en œuvre.

Dans cette optique, la Chambre de qualité s'appuie sur des méthodologies de co-design thinking, articulées autour d'un processus structuré en quatre étapes (figure 16) :

1. Former des communautés locales ouvertes
2. Apprendre en observant la situation initiale
3. Participer à des ateliers de co-conception
4. Faire un essai



↑ **Figure 16.** *Méthode de co-design en apprentissage par l'action du projet NEB-LAB Eco2-Schools*

3.3.3.1 **La mise en place d' « activités test »**

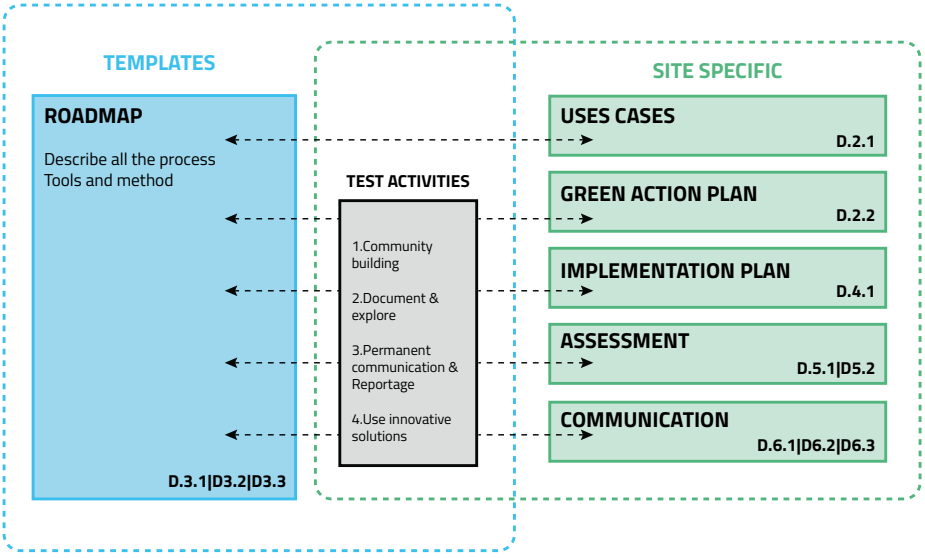
Dans le cadre de son approche fondée sur l'apprentissage par l'action, la Chambre de qualité a mis en place quatre activités test visant à expérimenter certaines séquences spécifiques de la méthodologie globale. D'une durée de six mois, ces expérimentations ont pour objectif d'évaluer la pertinence des approches retenues et de les ajuster en fonction des retours d'expérience des sites pilotes (figure 17).

Activité de test 1 - Construction d'une communauté.
Formation d'une communauté locale capable de collaborer. Une attention particulière est accordée à l'inclusion d'une diversité de parties prenantes et à leur motivation à s'engager dans le projet, afin de mieux comprendre leur sentiment d'appartenance et de construire progressivement un engagement commun.

Activité de test 2 - Découverte et observation.
Exploration et documentation de la situation initiale sur une zone ciblée du site éducatif, afin de partager une compréhension commune du contexte et de valoriser la participation des parties prenantes dès les premières étapes du projet.

Activité de test 3 - communication et rapport permanents.
Suivi continu des actions et apprentissages à travers des rapports de progrès produits par les participants eux-mêmes, favorisant une gestion agile et partagée du projet.

Activité de test 4 - Utiliser des solutions innovantes.
Test et combinaison de différentes solutions expérimentales pour développer une première preuve de concept, identifier les obstacles à leur mise en œuvre et en évaluer le potentiel de diffusion.



→

Figure 17.
Processus itératif de test, d'ajustement et d'intégration des modèles dans la feuille de route Eco²-Schools

Au cours de cette période d'expérimentation chaque site pilote a eu la possibilité de tester des modèles ou templates spécifiques servant de guides pratiques pour leurs actions locales. Une fois testés et évalués, ces modèles ont été améliorés et intégrés à la feuille de route globale, constituant une référence commune pour l'ensemble du réseau. Ce processus itératif, fondé sur le learning by doing, vise à favoriser l'harmonisation des pratiques et l'amélioration continue des méthodes, garantissant une mise en œuvre plus cohérente et durable du projet.

3.3.3.2 **Suivi de l'activité test 1 « Community building » et objectifs de design**

Notre travail s'est principalement concentré sur la première activité test, dédiée à la construction de la communauté du Living-Lab éducatif. L'objectif était d'élaborer un outil de cartographie visuelle permettant d'identifier l'état actuel de la communauté, de repérer l'équipe cœur nécessaire au développement du projet et de recenser les parties prenantes susceptibles d'y contribuer. Cet outil visait à documenter le réseau existant, à stimuler la créativité collective et à ouvrir le champ des possibles au-delà des premières intentions exprimées, en favorisant à la fois une vision systémique de la rénovation durable et l'émergence de nouvelles relations entre acteurs.

Cette activité a constitué le cœur de notre contribution au projet européen, en tant que designer-chercheure au sein de la Chambre de qualité. Notre rôle ne se limitait pas à observer, mais à concevoir et expérimenter, en collaboration avec les membres du consortium et les sites pilotes, un dispositif de cartographie conçu comme un outil de médiation et de structuration collective. Cette démarche de co-conception en situation réelle visait à comprendre comment se tissent les relations entre acteurs, comment se distribuent les responsabilités et comment se structurent progressivement les communautés d'action autour du projet.

En conclusion, la description des terrains étudiés met en évidence la diversité des contextes et des dynamiques dans lesquels le design participatif se déploie. Leur complémentarité constitue un choix méthodologique assumé : chacun éclaire un aspect spécifique de la fabrique territoriale, et c'est leur articulation qui permet de mieux saisir la pluralité des rôles du design dans les processus de transformation.

L'enquête nationale apporte une vue d'ensemble sur les pratiques des designers en France, et permet d'identifier les traits communs ainsi que les divergences dans les manières de « faire territoire ».

Les deux terrains locaux offrent, quant à eux, un contraste fécond : d'un côté, des ateliers courts et multi-territoriaux centrés sur le développement économique ; de l'autre, une recherche-action longue, centrée sur l'inclusion

sociale, qui donne à voir la transformation progressive des collectifs.

Enfin, le projet européen ouvre la focale à une échelle internationale et met à l'épreuve la transférabilité des méthodologies de co-design dans le contexte de la transition écologique.

C'est précisément cette mise en tension entre échelles (locale, nationale, européenne), temporalités (ateliers ponctuels vs démarche longue), et thématiques (tourisme, solidarités, transition écologique) qui fait la force de notre dispositif de recherche.

Elle nous permet non seulement de saisir la variété des situations dans lesquelles le design participatif intervient, mais aussi de dégager des régularités et des conditions de faisabilité pour la pratique du design de territoire. Afin d'assurer une compréhension approfondie de ces processus et d'accompagner efficacement la mise en place des initiatives, nous présentons donc notre posture de recherche en design, par le design et pour le design.

CHAPITRE 4

Posture méthodologique d'une recherche *en* design, *par* le design et *pour* le design

189 4.1. Construire une posture méthodologique adaptée au design

194 4.2. Une recherche-action ancrée

202 4.3. Un dispositif méthodologique évolutif et flexible

224 4.4. Approches sociotechniques et médiations des objets et dispositifs

232 Conclusion. Synthèse méthodologique et ouverture vers les hypothèses

Ce chapitre présente la posture méthodologique adoptée dans notre recherche. Face à la complexité des enjeux étudiés, il nous a semblé essentiel de construire une approche interdisciplinaire, à l'image du design lui-même, situé à l'intersection de plusieurs champs de savoirs et de pratiques. Bien que nous revendiquions un ancrage en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), notre démarche a nécessité de mobiliser des outils, des concepts et des cadres d'analyse issus d'autres disciplines, en particulier ceux du design, de la sociologie des organisations et des sciences de gestion. Cette hybridation méthodologique a permis d'aborder notre objet de recherche avec une souplesse nécessaire à la compréhension des dynamiques complexes qui traversent les pratiques de co-design territorial.

Notre approche repose sur une écoute active du terrain et sur une posture immersive et participative. Elle s'inscrit dans une logique d'ajustement constant des méthodes aux contextes d'enquête, privilégiant l'adaptation aux spécificités locales plutôt qu'une application normative de protocoles préétablis. Cependant, cette position d'immersion a soulevé des enjeux épistémologiques et méthodologiques majeurs liés à notre double rôle de designer et de chercheuse. Il nous a semblé essentiel d'adopter une démarche réflexive afin de rendre visibles les effets de cette position d'entre-deux — entre action et observation, conception et analyse — et de limiter les biais inhérents à une posture de praticienne impliquée. Dans cette perspective, nous avons cherché à articuler des outils de conception et des outils d'analyse, afin de dépasser une lecture strictement opératoire du design pour en proposer une compréhension située et critique.

Le chapitre précédent a présenté les terrains sur lesquels s'est appuyée notre recherche, selon une logique progressive d'implication. L'enquête nationale, fondée sur des entretiens exploratoires, a permis d'identifier les contours d'un champ professionnel émergent. Les études de cas locales et internationales ont ensuite offert des cadres d'observation et d'expérimentation complémentaires, allant d'une analyse a posteriori à des démarches de recherche-action pleinement engagées. Ces terrains ne constituent pas seulement des contextes empiriques : ils ont contribué à la construction et à l'ajustement du dispositif méthodologique. C'est à partir de ces expérimentations successives que nous avons pu formaliser la posture, les outils et les modes d'analyse présentés dans ce chapitre.

4.1 Construire une posture méthodologie adaptée au design

4.1.1 Le paradigme compréhensif

Notre démarche repose sur une posture d'écoute attentive du terrain, privilégiant une construction progressive des hypothèses à partir des observations et interactions menées *in situ*. Cette approche ne se limite pas à une simple analyse distante, mais implique une immersion active, où le chercheur s'engage directement dans le contexte étudié. Toutefois, cette proximité avec le terrain peut parfois générer un sentiment d'illégitimité, notamment face à l'absence de repères disciplinaires fixes. Pour dépasser cette difficulté et enrichir notre réflexion, nous avons choisi de mener des entretiens avec des designers, afin de confronter nos analyses, affiner notre compréhension et mieux articuler les enjeux soulevés par notre recherche.

4.1.1.1 **Le paradigme compréhensif, une logique de découverte et une écoute incarnée du terrain**

Selon Charmillot (2021), dans *Le Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche*, « définir une posture de recherche est une nécessité ». Cette posture structure l'activité scientifique, garantit la validité des connaissances produites et permet d'examiner leurs fondements ainsi que leur processus de construction. L'auteure invite ainsi à concevoir la posture de recherche comme un chemin argumentatif, où les choix méthodologiques et épistémologiques sont explicités et justifiés par des arguments rigoureux.
Dans cette perspective, nous adoptons le paradigme compréhensif, qui met l'accent sur l'exploration des significations que les acteurs attribuent à leurs actions, événements et expériences en tenant compte de leurs contextes socio-historiques. Ce paradigme vise une compréhension ancrée dans une logique de découverte, favorisant l'émergence d'idées nouvelles à travers l'interaction avec autrui. C'est « faire advenir avec les autres ce qu'on ne pense pas, plutôt que de vérifier sur les autres ce qu'on pense » (Laplantine cité dans Charmillot (2021)).

La revue de littérature montre que les designs de territoires sont intrinsèquement co-construits, puisqu'ils résultent des interactions entre acteurs et actrices dans des contextes spécifiques. Ainsi, les personnes avec qui nous collaborons dans nos projets ne sont pas de simples objets d'étude, mais des parties prenantes à part entière de notre recherche. Cette dynamique correspond pleinement aux principes du paradigme compréhensif et légitime notre positionnement épistémologique.

Dans ce cadre, l'expérience du chercheur joue un rôle actif dans la construc-

tion de l'objet d'étude (Charmillot & Fernandez-Iglesias, 2019). Selon Charmillot (2021), l'épistémologie compréhensive rejoint l'« épistémologie du lien » développée par Florence Piron, qui considère que tout savoir est traversé par des « couches signifiantes » intégrant souvenirs, rencontres, discussions, textes et interactions humaines. Ces liens, fondés sur l'échange, l'écoute et la compréhension mutuelle, sont au cœur du processus de production du savoir.
Dans notre démarche, cette vision se traduit par une approche réflexive où les interactions ne sont pas seulement des objets d'analyse, mais des leviers essentiels à l'émergence et à la validation des connaissances produites.

4.1.1.2 **Le concept de « Penser par le milieu » (Despret, 2013) : une méthodologie participative et sensible**

Pour illustrer le paradigme compréhensif, Charmillot (2021) présente plusieurs exemples de recherche parmi lesquels, celui de Vinciane Despret, Au bonheur des morts. Récits de ceux qui restent, a particulièrement retenu notre attention. Philosophe et éthologue, professeure à l'Université de Liège, Despret adopte une démarche fondée sur l'écoute et le recueil de témoignages. Son travail explore les relations entre vivants et défunts, en montrant comment ces derniers continuent de jouer un rôle actif dans la vie des premiers. À travers ces récits, elle met en évidence les multiples façons dont les individus maintiennent la présence de leurs proches disparus au quotidien, remettant en question l'injonction traditionnelle de « faire son deuil » en rompant tout attachement aux morts.

Dans *Penser par le milieu, cultiver l'équivocation*, Despret (2013) approfondit cette réflexion en proposant une approche philosophique et anthropologique qui interroge la manière même d'analyser les phénomènes. Elle introduit la notion de « suivre par le milieu », une démarche immersive qui refuse de figer les phénomènes observés dans un cadre unique. En préservant la multiplicité des significations, cette méthode permet de mieux saisir les dynamiques complexes à l'œuvre. Selon Despret (2013), comprendre ne consiste pas à observer de l'extérieur, mais à s'inscrire dans les interactions et les relations qui composent le milieu. Cette démarche, fondée sur l'attention, la curiosité et la co-construction avec les acteurs, suppose d'accepter l'incertitude du processus, de suivre les dynamiques plutôt que de les diriger, et de laisser émerger les significations au fil des échanges.

Dans le cadre de la recherche en design, cette posture immersive transforme le rôle du chercheur-designer. Plutôt que d'adopter une position d'expert extérieur imposant des solutions, il s'immerge dans le tissu social, spatial et institutionnel du territoire ou du système étudié.
Cette approche permet de saisir les subtilités du terrain : les relations humaines, les tensions, les dynamiques de pouvoir et les pratiques quotidiennes. Reunkrilerk (2022, p. 153) souligne cette perspective en affirmant

que le terrain ne se limite pas à un espace physique, mais inclut aussi les interactions, les médiations et les relations qui le constituent. Selon l'auteur, le chercheur-designer doit porter une attention particulière aux « signaux faibles » : ces éléments qui, à première vue insignifiants, révèlent des dynamiques latentes et des transformations en cours. Il s'agit d'un travail d'observation et d'interprétation qui vise à comprendre comment les relations humaines et non humaines (objets, dispositifs, infrastructures) s'articulent et évoluent. L'analyse des attachements — ce que les acteurs valorisent et comment ces attaches structurent leurs interactions avec le milieu — devient alors une clé de lecture essentielle.

Dans cette logique, Jeanne Favret-Saada (1990) rappelle qu'« on ne peut pas ne pas être pris » par son terrain. À partir de son enquête sur la sorcellerie dans le Bocage, elle montre que l'ethnographe n'accède réellement aux récits et aux pratiques qu'à condition d'accepter d'être lui-même affecté, c'est-à-dire impliqué et assigné à une place par les acteurs. Le chercheur ne « prend » pas seulement le terrain : il est aussi « pris » par lui, et cette expérience affective devient une ressource pour la connaissance. Dans le cadre du design participatif, cette perspective nous invite à reconnaître que nos propres affects, nos interactions et les assignations produites par le terrain ne sont pas des biais à neutraliser, mais des matériaux constitutifs de la recherche.

Le paradigme compréhensif proposé par Despret (2013) et prolongé par Reunkrilerk (2022) et Favret-Saada (1990) offre ainsi plusieurs implications méthodologiques pour la recherche en design : adopter une démarche exploratoire, s'adapter aux dynamiques du terrain et mobiliser des outils participatifs pour intégrer la pluralité des voix. En privilégiant une compréhension située et relationnelle, cette posture enrichit la pratique du design en offrant une lecture fine des dynamiques à l'œuvre sur le terrain. Plus qu'une méthode, il s'agit d'un engagement épistémologique, qui transforme la manière dont la recherche est menée et dont les savoirs sont construits. Être « pris » par le terrain, au sens de Favret-Saada, et « penser par le milieu » avec Despret, impliquent pour nous d'assumer une position située, affectée et relationnelle. En tant que chercheure-designer, cela signifie reconnaître que nos analyses et nos propositions émergent des interactions vécues avec les acteurs et des attachements qui se forment au cours du processus. Cette posture nous engage à accueillir l'incertitude, à suivre les dynamiques du terrain et à considérer notre propre expérience comme une ressource dans la production de connaissances en design.

4.1.2 Définition et enjeux de la posture méthodologique

La posture méthodologique désigne la manière dont notre engagement dans la recherche et notre relation au terrain construisent une position à la fois singulière, située et en constante évolution. Elle conditionne nos façons d'observer, de comprendre et d'interpréter le réel. Comme le rap-

pellent Gentès et Peneau (2020), la posture ne se limite pas à une gestuelle ou une attitude corporelle : « Affaire de gestuelle et d'attitude du corps, [la posture] est aussi affaire de présentation de soi qui peut passer par le langage. » Nous ajoutons, dans notre cas, qu'elle se manifeste également à travers les outils mobilisés et les formes de restitution produites, participant ainsi à la construction du regard porté sur le terrain.

Nous avons abordé le travail de thèse en tant que designer-chercheuse avec une posture initialement ancrée dans la pratique du design, et plus précisément dans une logique de faire pour comprendre, typique du *research through* design tel que défini par Frayling (1993). Cette approche nous permettait d'articuler création et réflexion critique, en mobilisant essentiellement des outils familiers issus du design de services : carnets de notes, photographies, schémas, restitutions visuelles, retours à chaud ou à froid, etc.
Dans cette perspective, comme le souligne Zimmerman (2013) le design peut être envisagé comme une méthodologie de recherche en soi. Les auteurs défendent un modèle de recherche constructive, dans lequel le designer mobilise ses pratiques – fabrication de prototypes, scénarios, maquettes – non seulement pour produire des artefacts, mais aussi pour générer des connaissances situées sur les usages, les expériences et les significations. Ainsi, la pratique du design devient un mode de questionnement du réel, dans lequel le faire permet d'explorer, de tester et de construire des hypothèses de manière incarnée.

Ce positionnement est cohérent avec une posture de praticien-chercheur, que De Lavergne (2007) décrit comme celle d'un professionnel menant des recherches sur son propre terrain, articulant activités professionnelles et scientifiques. Cette double identité donne lieu à des interactions complexes entre pratique et théorie, où le « trait d'union » entre les deux devient un espace d'enrichissement mutuel. Selon Lavergne, la posture du praticien-chercheur est « polymorphe » et combine plusieurs dimensions. Elle est nomothétique, car elle permet de comprendre autrement son propre univers professionnel ; politique, car elle vise aussi l'émancipation et le partage des savoirs avec les acteurs ; pragmatique, car elle engage le chercheur dans l'action et l'expérimentation ; et ontogénique, car elle transforme le chercheur lui-même dans son rapport au savoir et à sa pratique. Cette posture implique un travail réflexif constant qui oblige le praticien-chercheur à assumer sa subjectivité et à la mobiliser comme ressource au sein du processus de recherche. Dans notre cas, ce « trait d'union » entre pratique et théorie s'est incarné dans nos terrains, où les mêmes situations de co-conception nourrissaient à la fois l'action (réponses aux besoins locaux) et la recherche (analyse des dynamiques d'acteurs).

Au fil du temps, et notamment à travers la revue de littérature, notre compréhension du terrain s'est élargie. Celle-ci a agi comme un levier

de transformation, en nous exposant aux méthodes des sciences humaines et sociales (SHS) et en nous permettant de prendre du recul sur notre propre posture. Nous avons progressivement intégré des outils tels que les entretiens semi-directifs, leur enregistrement et leur retranscription, ou encore la prise de notes différenciée et systématique (Beaud & Weber, 2010 ; Boutin, 2018). Cette transition a également influé sur nos outils de design, que nous avons adaptés à une posture d'enquête, par exemple en concevant des dispositifs immersifs pour explorer le terrain autrement. Ainsi, la revue de littérature n'a pas seulement enrichi notre compréhension théorique : elle a aussi ouvert des perspectives méthodologiques nouvelles, nous permettant de concevoir à la fois des outils pour le terrain (au service de la pratique du design) et des outils d'analyse des situations (au service de la recherche). Ce cheminement a donné lieu à une posture hybride, à la croisée du design et des SHS, dans laquelle création et observation, action et réflexivité, s'articulent de manière dynamique.

4.1.2.1 **Choix méthodologiques et inscription en conscience dans une recherche qualitative**

Cette posture dépasse le simple aller-retour entre deux mondes. Elle engage un dialogue transdisciplinaire, intégrant différentes formes de savoirs, pour proposer une lecture située des phénomènes observés. Loin d'être figée, elle évolue en permanence, au gré des apprentissages, des expérimentations et des ajustements dictés par le terrain.

Dans ce cadre, notre méthodologie s'inscrit dans une recherche qualitative compréhensive, telle que la définit Dumez (2011). Celle-ci ne s'oppose pas à la recherche quantitative, mais adopte une autre posture face aux phénomènes sociaux, privilégiant l'immersion, l'observation et la contextualisation. Elle repose sur une généralisation analytique (et non statistique), capable d'éclairer des situations similaires par résonance.

Toutefois, cette démarche n'est pas exempte de risques. Olivier de Sardan (1995) identifie trois biais méthodologiques majeurs :

- L'homogénéisation des discours, qui efface les voix minoritaires ou dissonantes,
- L'enclicage, c'est-à-dire l'adoption d'un point de vue trop proche de certains acteurs,
- La surinterprétation, qui projette les attentes du chercheur sur les données.

Pour y remédier, il recommande des stratégies comme :

- La triangulation (croisement des sources),
- L'itération (ajustement progressif de la problématique),
- La saturation (arrêt de la collecte quand les données deviennent redondantes).

Dans notre enquête, cette approche située nous a permis de mettre au jour un écart entre les attentes des commanditaires et les pratiques des designers. Il apparaît que le design est souvent mal compris, réduit à des tâches périphériques comme la mise en forme ou la création de supports visuels. Bonnet (2024) montre par ailleurs que la diffusion du *design thinking* dans les organisations a contribué à cette perception managériale et réductrice du design, en le ramenant à des démarches standardisées, linéaires et contrôlables. Cette vision s'oppose à celle défendue dans le chapitre deux, qui envisage le design comme une pratique multidimensionnelle et située, inscrite dans des systèmes d'acteurs et de relations complexes plutôt que dans une logique procédurale ou managériale.

En conclusion, notre parcours doctoral a été avant tout une construction progressive de notre posture de recherche, façonnée au fil des expériences et des interactions. Il a fallu comprendre l'*in-discipline* du design (Gentès, 2017), à la fois comme un champ spécifique produisant ses propres théories, concepts et méthodes, et comme un domaine intrinsèquement hybride, en dialogue avec des disciplines exogènes qui l'enrichissent par l'apport de cadres théoriques et méthodologiques complémentaires. C'est précisément cette posture hybride qui justifie notre recours à la recherche-action, en tant que cadre méthodologique capable d'articuler expérimentation et analyse critique, et d'accompagner la fabrique des territoires dans leur complexité.

4.2 Une recherche-action ancrée

Depuis les années 2000, la recherche-action connaît un regain d'intérêt, notamment dans les domaines du développement durable, de l'innovation sociale et de l'éducation. Ce renouveau s'inscrit dans un contexte marqué par la complexité croissante des problématiques sociales et par la remise en question de modèles de recherche distanciés des réalités de terrain.

La recherche-action se caractérise par une articulation étroite entre production de connaissances et transformation des situations étudiées. Inscrite dans l'action et fondée sur l'implication directe des acteurs concernés, elle vise explicitement le changement de l'objet étudié comme objectif à part entière de la recherche (Allard-Poesi & Perret, 2017). Fréquemment mobilisée dans des démarches participatives, elle constitue ainsi un cadre particulièrement pertinent pour les recherches en co-design, en raison de son orientation vers l'expérimentation en situation réelle et l'amélioration des pratiques (Morrissette, 2013).

Afin de mieux comprendre les fondements, les enjeux et les implications épistémologiques de cette démarche, la section suivante revient sur les bases théoriques de la recherche-action, en mettant en lumière les tensions qui la traversent depuis son émergence.

4.2.1 Fondements théoriques de la recherche–action : une tension constitutive

La recherche-action est généralement associée aux travaux de Kurt Lewin, considéré comme son fondateur (Adelman, 1993). Inscrite dans la psychologie sociale, son approche vise à articuler production de connaissances et transformation des situations sociales. À partir de ses travaux sur la dynamique des groupes et la théorie du champ, Lewin développe l'idée selon laquelle la compréhension des phénomènes sociaux ne peut être dissociée de l'action qui les transforme. Sa formule — « pas d'action sans recherche, pas de recherche sans action » — synthétise cette posture épistémologique, dans laquelle l'enquête collective devient à la fois un moyen de connaissance et un levier de changement.

Développée aux États-Unis dans les années 1930-1940, la recherche-action s'inscrit également en réaction aux limites du management scientifique de Taylor, jugé trop mécaniste et déconnecté des dynamiques humaines. Lewin défend alors la participation démocratique au sein des organisations comme condition d'amélioration durable des pratiques et de résolution des problèmes. La recherche-action repose ainsi sur un processus interactif, combinant réflexion, décision et action dans des situations réelles.

Morrissette (2013) montre que cette approche trouve également ses racines dans le pragmatisme de Dewey, notamment dans l'idée d'apprentissage par l'expérience et par l'action. La connaissance n'est plus conçue comme extérieure aux situations, mais comme émergeant de l'engagement des acteurs dans la résolution de problèmes concrets.

Toutefois, Roy et Prévost (2013) rappellent que la première utilisation explicite du terme « recherche-action » est attribuée à John Collier. Dans ses travaux portant sur des problématiques sociales et ethniques aux États-Unis, Collier défend une recherche orientée avant tout vers l'amélioration des conditions de vie, mobilisant plusieurs disciplines et impliquant directement les communautés concernées. Pour lui, la recherche gagne en pertinence lorsqu'elle s'inscrit dans l'action et répond à des besoins sociaux identifiés.

Roy et Prévost (2013) soulignent ainsi une divergence fondatrice entre les approches de Lewin et de Collier. Là où Collier privilégie une finalité explicitement pratique et sociale, Lewin cherche à faire reconnaître la recherche-action comme une démarche scientifique légitime en psychologie sociale. Cette divergence met en lumière une tension constitutive de la recherche-action, entre visée transformative et visée scientifique. Loin d'être résolue, cette tension structure encore aujourd'hui les débats théoriques et méthodologiques autour de la recherche-action.

4.2.1.1 **La recherche-action : posture du chercheur et régime de connaissance**

Dans cette perspective, la recherche-action ne se définit pas seulement comme une méthode, mais comme une posture de recherche spécifique. Elle vise simultanément la production de connaissances et la transformation de la réalité, en collaboration étroite avec les acteurs concernés (Avison et al., 1999 ; Morrissette, 2013 ; Roy & Prévost, 2013). Elle s'inscrit dans une logique inductive, participative et située, ancrée dans des problématiques concrètes.

Contrairement à la recherche conventionnelle, fondée sur une séparation nette entre le chercheur et son terrain, la recherche-action implique une posture engagée. Le chercheur n'est pas extérieur à la situation étudiée : il agit comme co-acteur du changement, aux côtés des praticiens. Il occupe des rôles multiples — observateur, analyste, accompagnateur, parfois intervenant ou formateur — et assume cette implication comme une condition de production de savoirs pertinents (Meyer, 2006 ; Roy & Prévost, 2013 ; Raîche-Savoie & Déméné, 2022).

La théorie n'est alors pas mobilisée comme un cadre préalable figé, mais comme un outil réflexif au service de l'action. Elle se construit et s'affine au fil des itérations entre action et analyse. Cette conception rejoint celle de Lewin, pour qui le chercheur, même en dehors du laboratoire, demeure à la fois expérimentateur et théoricien du social (Allard-Poesi & Perret, 2003). Il s'agit de créer les conditions du changement tout en identifiant les variables clés et en évaluant les effets des actions entreprises.

La recherche-action repose également sur une relation de type démocratique entre chercheurs et acteurs. Comme le formulent Reason et Bradbury (2008, cités dans Roy & Prévost, 2013), il s'agit de faire de la recherche « avec les gens plutôt que sur les gens ». Les participants deviennent des co-chercheurs, engagés dans la définition des problèmes, la production des données et l'interprétation des résultats. Morrissette (2013) parle à ce titre d'un « contrat réflexif », explicite ou implicite, qui engage l'ensemble des parties prenantes dans une responsabilité partagée vis-à-vis des objectifs, des méthodes et des effets de la recherche.

4.2.1.2 **Une démarche transdisciplinaire et transformative : apports pour le design**

La recherche-action s'inscrit enfin dans une logique fondamentalement transdisciplinaire, fondée sur la co-construction de savoirs entre chercheurs, praticiens et autres acteurs sociaux. Selon Berriet-Solliec et al. (2023), cette posture holistique favorise le dialogue entre disciplines scientifiques et champs plus sensibles, tels que l'art, la littérature ou la poésie. Elle valorise les savoirs situés, les imaginaires et les intuitions pour appréhender des situations complexes, instables et en constante évolution.
Dans ce cadre, les « situations-actions » sont continuellement redéfinies par les interactions entre les acteurs. Les outils méthodologiques se diversifient et intègrent à la fois des cadres d'analyse issus des sciences sociales

et des artefacts issus des pratiques de conception. Cette hybridation permet de multiplier les points de vue, de renforcer la réflexivité collective et de produire des connaissances étroitement liées à l'action (Muratovski, 2016).

Le champ du design, et plus particulièrement du co-design, constitue un terrain privilégié pour la recherche-action. Le designer-chercheur adopte une posture hybride, à l'intersection des sciences humaines, des sciences de la conception et des pratiques de terrain. La participation active des usagers, habitants ou parties prenantes devient un levier central de la co-construction de solutions, à travers des espaces de dialogue où savoirs théoriques et pratiques se confrontent et se transforment mutuellement.

Dans la tradition lewinienne, le chercheur peut ainsi être amené à endosser un rôle d'agent de changement. Comme le souligne Meyer (2006, p.2) : « à certains moments, le chercheur se transforme en formateur et en agent de changement. Il intervient directement auprès des populations pour modifier leur comportement [...] ». En design, cette posture se traduit par un accompagnement des dynamiques collectives et des processus de transformation, dans lesquels l'action de concevoir devient à la fois un moyen d'intervention et un outil de production de connaissances.

4.2.2 Transformer les pratiques : agir pour connaitre

Dans une perspective de recherche orientée vers la transformation des pratiques, il importe d'examiner les approches méthodologiques qui articulent étroitement action et production de connaissances.

« La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas » (Lewin, 1946, p. 35)

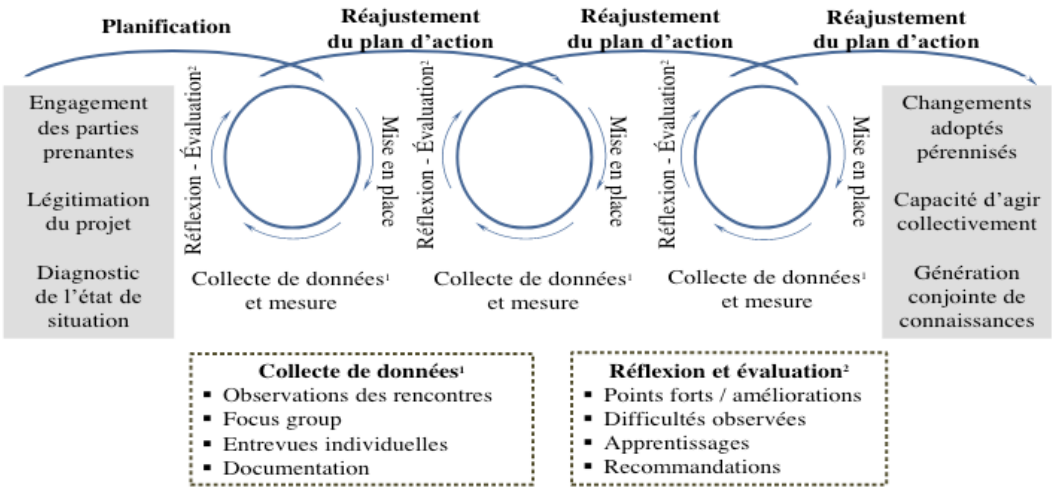
Cette affirmation résume l'esprit de la recherche-action, qui s'ancre dans l'action réelle. Elle privilégie l'analyse de ce que les praticiens font effectivement en situation, plutôt que des discours déclaratifs ou a posteriori (Avison et al., 1999). Inscrite dans une dynamique itérative et participative, la recherche-action repose sur une intégration étroite entre recherche et intervention, chercheurs et praticiens s'engageant conjointement dans un processus de transformation ancré dans des contextes réels (Macaire, 2010 ; Raîche-Savoie & Déméné, 2023). Les connaissances produites émergent alors de l'action elle-même, à partir des effets observés des interventions mises en œuvre.

4.2.2.1 **Une démarche inductive et évolutive**

En recherche-action, le cadre théorique se construit et s'ajuste au fil des cycles d'action et de réflexion.
Ces cycles, qui peuvent prendre des formes variées, permettent un ajustement continu des interventions en fonction des observations et des

apprentissages produits :
- Observation – Action – Évaluation – Ajustement (Adelman, 1993)
- Problem diagnosis – Action intervention – Reflective learning (Avison et al., 1999)
- Planification – Action – Observation – Réflexion (Morrissette, 2013 ; Raîche-Savoie & Déméné, 2023)

Chercheurs et praticiens collaborent à chaque étape du processus, de la formulation du problème à l'analyse des effets des actions entreprises. Cette dynamique favorise un apprentissage collectif, une montée en compétences des acteurs et une transformation durable, directement ancrée dans la réalité du terrain. La figure 18 propose une synthèse de ces cycles telle que présentée par Roy et Prévost (2013).



↑ **Figure 18.** *Le cycle de la recherche-action selon Roy et Prévost (2013)*

Cette logique itérative entre action et réflexion fait écho aux démarches propres au design, fondées sur l'expérimentation, l'apprentissage en situation et l'amélioration progressive des propositions. Si l'induction est centrale — les analyses émergent du terrain, des interactions et des situations vécues — elle est systématiquement articulée à une logique abductive, fondamentale en design. L'abduction intervient lorsqu'une hypothèse plausible est formulée face à une situation complexe ou partiellement connue, qu'un artefact est conçu ou qu'une piste d'intervention est proposée afin d'être testée avec les acteurs. Elle consiste à suspendre la recherche immédiate de solutions définitives pour ouvrir un champ d'alternatives possibles (Catellin, 2004).

L'articulation entre induction et abduction permet ainsi de faire émerger des connaissances à partir du terrain tout en imaginant des orientations nouvelles susceptibles de transformer la situation étudiée. Cette dynamique d'exploration et d'expérimentation constitue l'un des fondements de notre posture de designer-chercheuse.

4.2.2.2 **Le pragmatisme comme cadre théorique commun à des approches différenciées**

La recherche-action s'inscrit dans le paradigme du pragmatisme, selon lequel les connaissances utiles émergent de l'action, par l'expérimentation et l'analyse des effets produits (Roy & Prévost, 2013 ; Carignan et al., 2016).

Toutefois, la recherche-action peut prendre des formes diverses, en fonction de la posture adoptée par le chercheur (interne ou externe au système étudié), de ses objectifs et de son champ disciplinaire. Classée parmi les recherches appliquées (Muratovski, 2016), elle se décline sous d'autres appellations comme la recherche participative, la recherche-formation ou encore la recherche militante (Gauthier & Bourgeois, 2016).
Ainsi, selon son ancrage disciplinaire – qu'il soit issu du design, de l'art, de l'architecture ou encore de la gestion – le chercheur peut privilégier une recherche-création, une recherche-projet ou une recherche-action plus classique. Raîche-Savoie et Déméné (2023) soulignent à ce propos que les étudiants, influencés par la pluralité des approches de leurs encadrants, rencontrent parfois des difficultés à s'orienter clairement dans ce paysage méthodologique, en raison d'un manque de clarification des postures (Findeli, 2015). Dès lors, comme le rappellent Avison et al. (1999), « le choix de la méthode dépend avant tout de la question de recherche. »

À l'issue de ces réflexions, il apparaît que ces différentes approches – recherche-action, recherche-création, recherche-projet, recherche-intervention ou recherche-ingénierie – ne sont pas antagonistes. Elles s'inscrivent au contraire dans un continuum méthodologique partagé, fondé sur une même volonté d'inscrire la recherche dans l'action, et de nourrir l'action par la recherche, selon les finalités poursuivies, les contextes d'intervention et les postures adoptées.

La figure 19 propose une typologie (non exhaustive) des différentes approches de la recherche-action, en mettant en regard leurs objectifs principaux, le rôle attribué aux acteurs, la posture du chercheur ainsi que les méthodes mobilisées.

En somme, si elle offre un cadre méthodologique particulièrement adapté pour articuler action et production de connaissances, la recherche-action soulève aussi des enjeux de rigueur, de distance et de légitimité qu'il importe d'examiner plus en détail.

4.2.3 Défis et limites de la RA

La recherche-action a fait l'objet de critiques récurrentes, notamment en raison de certains usages organisationnels orientés vers l'amélioration de la productivité, parfois sans remise en question explicite des rapports de pouvoir au sein des institutions (Adelman, 1993).

Approche	Objectif principal	Rôle des acteurs	Position du chercheur	Méthode
Recherche-Action Lewinienne Kurt Lewin (1946-1947)	Produire des connaissances scientifiques sur les dynamiques sociales par l'expérimentation (Allard-Poesi & Perret, 2017) Résolution de problème et changement des pratiques (Morrissette, 2013) Production de connaissances et amélioration des pratiques (Baum et al., 2006) Transformer la réalité tout en produisant des connaissances (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Principalement sujets de l'expérimentation, participent à la mise en œuvre (Allard-Poesi & Perret, 2017) Co-chercheurs impliqués à toutes les étapes (Morrissette, 2013 ; Baum et al., 2006) Co-chercheurs, praticiens et bénéficiaires impliqués activement dans le processus (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Expérimentateur et théoricien du changement social (Allard-Poesi & Perret, 2017) Facilitateur et acteur du changement (Morrissette, 2013) Initie et dirige la recherche (Baum et al., 2006) Facilitateur et co-acteur du changement (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Cycle expérimental basé sur la modification des variables sociales (Allard-Poesi & Perret, 2017) Cycle itératif (planification-action-réflexion) (Morrissette, 2013 ; Baum et al., 2006) Partenaire et co-chercheur avec praticiens, acteur de changement (Raîche-Savoie & Déméné, 2023) Cycle itératif (planification-action-observation-réflexion) (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)
Action Science Chris Argyris Donald Schön (1985,1991) Concept de théories en usage et intervention sur les routines organisationnelles	Analyser et modifier les routines organisationnelles pour améliorer l'apprentissage (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Acteurs impliqués dans la réflexion sur leurs propres pratiques (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Facilitateur et analyste des interactions organisationnelles (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Intervention ciblée sur les routines et leur transformation (Allard-Poesi & Perret, 2017)
Recherche-ingénierique Chanal et al., (1997) Claveau & Tannery (2002) Approche basée sur la conception de modèles pour les sciences de gestion	Créer des modèles et outils pour optimiser la gestion (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Collaborent au développement des modèles et outils (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Concepteur de modèles et accompagnateur (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Conception et test de modèles pour la gestion (Allard-Poesi & Perret, 2017)
Recherche-intervention Hatchuel & Molet (1986) Hatchuel (1994) David (2000) Approche axée sur l'intervention et la transformation organisationnelle	Intervenir dans les organisations pour améliorer leur fonctionnement (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Participants engagés dans la transformation des pratiques (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Médiateur et acteur du changement organisationnel (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Construction collective du problème, intervention et évaluation (Allard-Poesi & Perret, 2017)
Recherche-développement Carignan et al. (2016) Approche expérimentale et appliquée, souvent en lien avec l'innovation technologique ou pédagogique.	Concevoir et améliorer des dispositifs, des outils ou des pratiques éducatives (Carignan et al., 2016)	Experts, concepteurs et utilisateurs finaux, impliqués dans le test et l'évaluation (Carignan et al., 2016)	Concepteur et évaluateurs focalisé sur l'amélioration des produits et processus (Carignan et al., 2016)	Développement progressif de prototypes, tests en situation réelle, ajustements itératifs (Carignan et al., 2016)
Recherche-creation Raîche-Savoie & Déméné, 2023 Approche exploratoire et artistique	Créer de nouveaux savoirs à partir de la pratique artistique et du design (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Créer de nouveaux savoirs à partir de la pratique artistique et du design (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Le créateur est à la fois chercheur et praticien, souvent en solo ou en petit groupe. Il est praticien-réflexif produisant su savoir à travers sa propre création (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Processus créatif et analytique basé sur la pratique (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)
Recherche-projet Findeli, 2015 ; Raîche-Savoie & Déméné, 2023 Approche expérimentale et appliquée	Développer des solutions de design en réponse à des problématiques réelles (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Les parties prenantes collaborent avec le designer qui conduit l'expérimentation (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Le Designer est impliqué dans le terrain, combinant analyse et création (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)	Expérimentation projetée dans des contextes réels, validation par le projet (Raîche-Savoie & Déméné, 2023)
Participatory Action research Fals-Borda & Rahman (1991), Greenwood & Levin (1998), Whyte (1991), Reason & Bradbury (2008) Approche participative et critique de la recherche-action	Émancipation et changement social en s'appuyant sur la réflexion critique et l'action collective (Baum et al., 2006) Favoriser l'émancipation sociale et l'autonomie des acteurs concernés (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Co-chercheurs impliqués à toutes les étapes (Baum et al., 2006 ; Allard-Poesi & Perret, 2017)	Partenaire égalitaire, remet en question le savoir institutionnalisé. (Baum et al., 2006) Participant égalitaire et accompagnateur de l'émancipation sociale (Allard-Poesi & Perret, 2017)	Cycle itératif (planification-action-réflexion) en mettant l'accent sur l'expérience vécue des participants. (Baum et al., 2006) Apprentissage mutuel et co-construction des savoirs (Allard-Poesi & Perret, 2017)
Collaborative research (Morrissette, 2013)	Explication et compréhension des savoirs professionnels (Morrissette, 2013)	Collaboration avec distinction des rôles entre chercheurs et praticiens (Morrissette, 2013)	Médiateur entre recherche et pratique professionnelle (Morrissette, 2013)	Trois étapes : cosituation, coopération, coproduction (Morrissette, 2013)

↑ **Figure 19.** *Typologies des différentes approches de recherche-action (élaboration personnelle, d'après Raîche-Savoie & Déméné, 2022)*

Un autre frein à sa reconnaissance académique concerne les modalités de diffusion des travaux issus de la recherche-action. Avison et al. (1999) soulignent que ces recherches donnent souvent lieu à des récits longs et contextualisés, publiés sous forme de monographies plutôt que d'articles scientifiques, ce qui peut en limiter la circulation et l'exploitation au sein de la communauté scientifique.

Ces critiques ne remettent toutefois pas en cause la pertinence de la recherche-action en tant que démarche scientifique, mais mettent en lumière les exigences méthodologiques, éthiques et réflexives qu'elle impose.

4.2.3.1 **L'implication du chercheur : une tension constitutive**

La posture engagée qui caractérise la recherche-action constitue l'un de ses principaux points de tension méthodologiques et épistémologiques. Le chercheur est amené à arbitrer en permanence entre son implication dans l'action et la nécessité de maintenir une distance analytique, au risque de voir l'une de ces logiques prendre le pas sur l'autre (Roy & Prévost, 2013).

Cette tension est fréquemment associée à la notion de praticien réflexif développée par Schön (1983), qui met en évidence l'ajustement continu entre agir et réfléchir. Si cette posture favorise l'apprentissage en situation, elle peut également générer des ambiguïtés quant à la nature même des interventions menées. Macaire (2010) souligne que le terme d'« intervention » peut prêter à confusion, notamment dans les disciplines où il est associé à une perte de recul critique ou à une remise en cause de l'objectivité scientifique.

Par ailleurs, l'implication directe du chercheur peut accentuer les divergences d'attentes entre les acteurs impliqués dans la recherche. Roy et Prévost (2013), citant Stringer (2007), montrent que ces écarts peuvent engendrer des tensions interpersonnelles, voire des conflits au sein des équipes. Comme l'expliquent Avison et al. (1999), des divergences de valeurs ou d'intérêts peuvent compromettre le bon déroulement de la recherche-action, en particulier lorsque les résultats influencent des décisions sensibles, comme des restructurations organisationnelles pouvant entraîner des licenciements.

Enfin, bien que la recherche-action bénéficie d'un corpus grandissant d'études, les auteurs soulignent qu'elle manque encore de protocoles méthodologiques précis. Les chercheurs novices et les praticiens disposent de peu de repères sur la conception des études, leur déroulement et les critères d'évaluation, ce qui nuit à la rigueur et à la reconnaissance de cette démarche scientifique.

Cette tension entre rigueur académique et transformation des pratiques a traversé l'ensemble de notre parcours doctoral et continue d'accompagner notre posture de chercheure. Plutôt que de la considérer comme une difficulté à surmonter, nous l'assumons comme une ressource méthodologique, car elle nous oblige à clarifier nos rôles et à expliciter nos choix. Le défi reste de développer des méthodes capables de rendre compte des transformations engendrées par la recherche-action, ce qui constitue à nos yeux un enjeu méthodologique central pour la recherche en design dans le champ des SIC.

4.2.3.2 **Les enjeux éthiques**

Les enjeux éthiques occupent une place centrale en recherche-action, tant sur le plan méthodologique que dans les relations établies avec les participants. En tant que démarche participative orientée vers le changement, la recherche-action repose sur l'engagement volontaire des parties prenantes et sur la reconnaissance de leur capacité à contribuer activement à la production de connaissances (Roy & Prévost, 2013). Dans le champ des sciences de gestion, elle est souvent présentée comme un levier de démocratisation, impliquant différents groupes d'intérêt sans pour autant remettre systématiquement en cause l'ordre social existant.

Cette proximité entre chercheurs et acteurs renforce toutefois les exigences éthiques, notamment en ce qui concerne les dispositifs d'enquête mobilisés. Les entretiens semi-directifs, fréquemment utilisés en recherche-action, se caractérisent par une forte dimension intersubjective qui nécessite une vigilance accrue (Boutin, 2018). Le consentement libre et éclairé des participants, la confidentialité des données et l'attention portée à la posture du chercheur constituent des conditions essentielles au maintien d'une relation de confiance et à la légitimité de la démarche.

Au-delà des outils, la recherche-action soulève des enjeux éthiques liés à la restitution et à l'interprétation des résultats. Le chercheur doit veiller à représenter fidèlement les points de vue exprimés, sans les simplifier ni les instrumentaliser, tout en étant conscient des effets potentiels de la diffusion des résultats sur les individus et les organisations concernées. L'éthique ne peut ainsi être envisagée comme un cadre normatif externe, mais comme une composante intrinsèque de la posture réflexive du chercheur en recherche-action.

4.3 Un dispositif méthodologique évolutif et flexible

Dans le cadre de notre recherche, il a été nécessaire de concevoir un dispositif méthodologique évolutif, capable de s'ajuster aux situations variées rencontrées sur le terrain. La dimension dynamique et contextuelle de notre étude imposait en effet une approche attentive aux spécificités de chaque environnement observé et aux interactions entre les acteurs.

Nous avons ainsi structuré notre démarche selon les particularités de chaque cas étudié, en privilégiant une logique itérative qui permettait d'adapter en continu les outils et les méthodes de collecte de données.

4.3.1 Une méthodologie adaptée aux spécificités du terrain

4.3.1.1 **L'étude de cas comme support empirique**

L'étude de cas constitue un cadre méthodologique privilégié pour appréhender des phénomènes complexes dans leur contexte réel. Selon Muratovski (2016), elle repose sur l'exploitation de données variées issues de sources multiples, telles que les entretiens, les observations et l'analyse de documents. L'objectif principal de l'étude de cas n'est pas de produire des généralisations statistiques, mais d'offrir une compréhension approfondie et contextualisée des phénomènes observés.

Les étapes clés d'une étude de cas incluent :

- **le choix du cas,** en identifiant une situation pertinente ou exemplaire en lien avec la question de recherche ;
- **la collecte des données**, en combinant différentes méthodes afin d'obtenir une vision globale et cohérente ;
- **l'analyse des données,** en mettant en évidence des thèmes et des schémas significatifs à travers une lecture approfondie et contextualisée.

Dumez (2012) rappelle que l'étude de cas repose sur l'analyse détaillée d'une unité spécifique — qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou d'un événement — tout en prenant en compte ses interactions avec son environnement. Cette approche est particulièrement mobilisée dans des disciplines telles que le design, où l'analyse approfondie de situations singulières permet d'éclairer des enjeux complexes dans leur cadre concret.

Selon Yin (2017, p. 11 –17), bien que l'étude de cas ait longtemps été perçue comme une démarche exploratoire, elle constitue une méthode rigoureuse visant à éclairer des décisions ou des ensembles de décisions, en analysant leur processus d'élaboration, leur mise en œuvre et leurs effets. Elle peut s'appliquer à une grande diversité d'objets d'étude — individus, organisations, processus, programmes, institutions ou événements — et se caractérise moins par son objet que par les méthodes d'enquête mobilisées.

Pour Yin (2017), l'étude de cas présente plusieurs spécificités :

- elle permet d'analyser des situations dans lesquelles le nombre de variables d'intérêt est supérieur au nombre de points de données disponibles ;
- elle s'appuie sur des propositions théoriques préalables, qui orientent la conception de l'étude, la collecte et l'analyse des données ;

- elle repose sur la mobilisation de sources de données multiples, favorisant la triangulation des informations et le renforcement de la validité des résultats.

Dans cette recherche, l'étude de cas est mobilisée comme un dispositif empirique permettant d'analyser des situations de projet dans leur déroulement concret, en lien étroit avec les dynamiques d'action et de transformation propres à la recherche-action. Elle offre un cadre d'analyse adapté pour rendre compte de la complexité des contextes étudiés, des interactions entre acteurs et des effets produits par les interventions mises en œuvre. La triangulation des données renforce la robustesse de l'analyse et permet d'articuler finement compréhension des situations et production de connaissances.

4.3.1.2 **Une méthodologie adaptative**

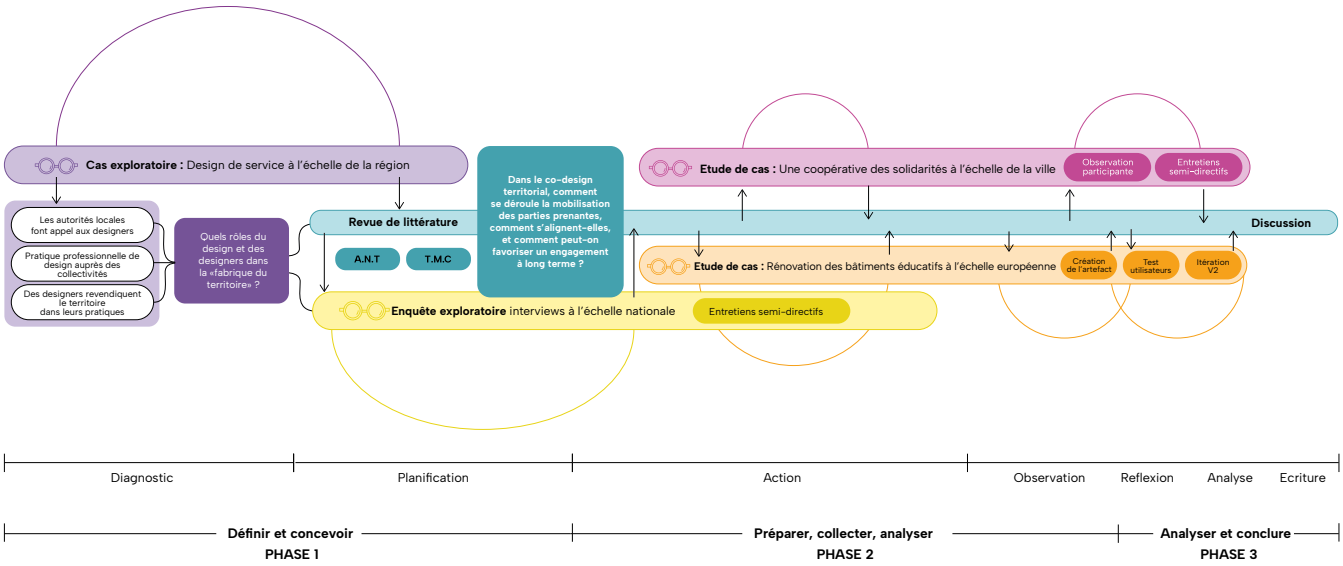
Dans des contextes marqués par la complexité des dynamiques organisationnelles et sociales, une flexibilité méthodologique s'avère indispensable. Muratovski (2016, p. 40) souligne que cette capacité d'adaptation permet d'explorer simultanément différentes perspectives sur les individus, les concepts et les situations étudiées, tout en répondant à des questions à la fois exploratoires, explicatives et confirmatoires. L'intégration de méthodes multiples — telles que l'observation participante, les entretiens et l'analyse d'artefacts — favorise ainsi une approche plurielle, permettant de croiser les points de vue et de générer des connaissances ancrées dans l'action.

Dans cette perspective, la recherche-action constitue un cadre méthodologique particulièrement ouvert. Allard-Poesi et Perret (2017) montrent qu'elle autorise des ajustements progressifs de la démarche, en fonction des dynamiques observées sur le terrain. Un chercheur peut ainsi mobiliser, au fil de la recherche, des logiques expérimentales, participatives ou ingénieriques, sans rompre avec la cohérence d'ensemble du dispositif. Cette souplesse méthodologique représente un atout majeur pour les recherches appliquées en sciences sociales et en sciences de gestion, où l'adaptation aux réalités du terrain constitue une condition essentielle de pertinence.

Cette adaptabilité ne relève donc pas d'un simple ajustement technique, mais reflète la logique même de notre recherche, attentive à la diversité des contextes étudiés et à l'évolution des dynamiques observées au cours du processus de recherche.

4.3.1.3 **Notre démarche de recherche et types de contribution**

Notre démarche de recherche se structure en trois phases distinctes mais étroitement interconnectées (figure 20), permettant d'analyser les dynamiques à l'œuvre tout en produisant des contributions à la fois empiriques, méthodologiques, artefactuelles et théoriques.



↑ **Figure 20.** *Démarche de recherche et articulation entre phases et études de cas. Élaboration personnelle*

La première phase correspond à une phase d'immersion, de diagnostic et de planification. Elle s'est appuyée sur l'analyse des discours et des observations recueillies sur le terrain auprès de quatre destinations touristiques. Cette phase a été complétée par une revue de littérature visant à affiner les questions de recherche, ainsi que par une enquête exploratoire menée auprès de designers. L'ensemble de ces travaux a permis de préciser la problématique, d'identifier les concepts clés et de définir les cadres théoriques mobilisés par la suite.

La deuxième phase est consacrée à l'action et à l'observation. Elle repose sur une démarche itérative menée à partir de deux études de cas, visant à éprouver nos hypothèses en situation réelle et à approfondir la compréhension des mécanismes observés. Dans le cadre d'une troisième étude de cas, nous avons conçu et mis en œuvre un artefact, dont l'évaluation empirique constitue un élément central du processus de validation. Cette phase a donné lieu à plusieurs cycles d'itération, permettant d'ajuster les dispositifs méthodologiques et les modalités d'intervention en fonction des retours du terrain.

La troisième phase correspond à un travail d'analyse et de formalisation. À partir des données recueillies, nous avons engagé une analyse approfondie visant à consolider les enseignements issus des cas étudiés, à confronter les résultats empiriques aux cadres théoriques mobilisés et à développer une réflexion critique sur l'efficacité des méthodes mises en œuvre. Cette phase assure la mise en perspective des résultats selon une double logique de validation empirique et d'enrichissement conceptuel.

Types de contributions

À l'issue de ce processus, nos travaux produisent quatre types de contributions complémentaires.

Les contributions empiriques reposent sur l'analyse fine des terrains étudiés et des dynamiques de co-design observées, permettant de documenter des situations concrètes de transformation territoriale.

Les contributions artefactuelles s'inscrivent dans une approche par artefact, telle que définie par Wobbrock (2012), consistant à produire des connaissances par la conception et l'expérimentation de prototypes, même partiels. Dans notre recherche, cette approche s'est traduite par la conception et la mise à l'épreuve de plusieurs artefacts, dont un dispositif de cartographie co-construit avec les parties prenantes.

Ces artefacts ne sont pas considérés uniquement comme des objets de conception, mais comme des opérateurs de médiation. Ils soutiennent la circulation, la reformulation et la négociation des savoirs entre acteurs (Jeanneret, 2011), rendent visibles des tensions, des absences ou des alliances potentielles, et contribuent ainsi aux dynamiques collectives de transformation. Inscrits dans une perspective de recherche-action, ils fonctionnent comme des supports d'interaction jouant un rôle central dans les processus de communication et de structuration collective des projets (Zacklad, 2019).

Les contributions méthodologiques portent sur la conception de cadres et d'outils permettant d'analyser et d'accompagner ces dynamiques de co-design, en articulant recherche-action et pratiques de conception.

Enfin, à partir de ce socle empirique et méthodologique, nos travaux produisent également des contributions théoriques, en proposant des conceptualisations originales de certaines dimensions clés du co-design territorial.

4.3.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche-action en design, l'immersion sur le terrain constitue une modalité centrale de la collecte de données. Comme le rappellent Beaud et Weber (2010), la documentation systématique du terrain est essentielle pour conserver la trace des événements, des interactions et des situations observées. En design, cette exigence est renforcée par le fait que la collecte de données est étroitement liée au processus de conception lui-même (Muratovski, 2016).

4.3.2.1 **Immersion et observation : entre participation et distanciation**

L'un des premiers à avoir théorisé l'observation participante en France est Jean-Michel Chapoulie. Dans un article fondateur (2000), il distingue à ce titre l'observation analytique des actions et des interactions d'une observation plus diffuse, limitée à la description générale des situations. Cette

approche suppose une immersion prolongée du chercheur, lui permettant d'accéder aux logiques d'action, aux représentations et aux dynamiques propres au terrain étudié.
En sciences de l'information et de la communication, Alex Mucchielli (2009) insiste sur la dimension communicationnelle de l'observation participante, conçue comme une interaction sociale au cours de laquelle le sens est co-construit entre le chercheur et les acteurs. Cette posture implique un travail réflexif constant visant à expliciter le rôle du chercheur et les effets de sa présence sur le terrain.

L'observation immersive constitue une méthode centrale en sciences sociales, dans la mesure où elle permet une compréhension fine des situations étudiées par une immersion prolongée et une interaction directe avec les acteurs. Comme le souligne Hilgers (2013), cette proximité facilite l'accès aux logiques d'action, aux représentations et aux dynamiques propres au terrain, tout en contribuant à la production de données riches et à la construction théorique à partir de l'expérience de terrain.

Toutefois, cette immersion soulève une tension méthodologique classique entre implication et distanciation. Lapassade (2002) décrit le chercheur comme engagé dans un « dédoublement », à la fois participant actif et observateur analytique, dont la rigueur repose sur un effort réflexif constant. Bastien (2007) prolonge cette réflexion en distinguant différentes formes d'engagement du chercheur, allant de l'observation participante — visant à maintenir un équilibre entre participation et recul — à la participation observante, où l'action prime et où l'analyse se déploie principalement a posteriori.

La notion de participation observante permet ainsi de qualifier des situations d'implication intense, dans lesquelles l'expérience vécue constitue un matériau central de la recherche. Elle met en avant la valeur heuristique de l'action, tout en soulignant la nécessité d'un travail réflexif afin que l'engagement du chercheur ne compromette pas la portée scientifique de l'enquête (Bastien, 2007). Dans tous les cas, comme le rappelle Olivier de Sardan (2001), le chercheur se doit de contextualiser son enquête et de rendre explicite son positionnement.

Notre posture : entre participation et observation

Dans notre propre démarche, nous avons investi le terrain en tant que designer-chercheuse, en assumant pleinement une posture immersive et transformative. Les parties prenantes étaient informées de notre double rôle, mais c'est avant tout notre participation en tant que designer qui a structuré notre présence sur le terrain. Tout au long du processus de co-conception, nous avons agi comme actrice du projet, contribuant à la conception, à la coordination et à l'évolution des dispositifs — en participant aux décisions, aux ateliers et aux ajustements stratégiques. Notre posture de chercheuse s'est exprimée dans des moments de retrait, consa-

crés à l'observation attentive des dynamiques collectives, à la prise de notes et à la mise en perspective analytique.

À la suite de Brewer (2004), pour qui l'observation participante mobilise un rôle existant dans un environnement familier, nous avons considéré notre position d'actrice comme un point d'entrée analytique : l'expérience vécue devenant un matériau d'enquête à part entière. Dans cette perspective, nous nous inscrivons dans la logique de la participation observante telle que définie par Bastien (2007) caractérisée par un va-et-vient constant entre action, réflexion et ajustement, selon une dynamique d'itération propre à la recherche-action en design.

Notre implication a ainsi fait l'objet d'une analyse réflexive systématique : chaque situation d'action a été documentée, relue et interprétée au prisme de notre double positionnement, afin de comprendre comment nos interventions, nos arbitrages et nos interactions contribuaient eux-mêmes à transformer le cadre de la recherche.

4.3.2.2 **Dispositifs d'observation et de collecte des données**

Notre intervention sur le terrain consistait à concevoir et à animer des processus de co-conception organisés en plusieurs temps. Le travail de collecte des données s'est déroulé :

> **> Pendant les ateliers de co-design.**
> Nous avons pris des photographies des participants et des objets utilisés. Nous avons parfois enregistré, à l'aide d'un dictaphone, certains échanges ou restitutions. Nous avons également pris des notes dans un carnet de bord.
> **> Après les ateliers de co-design.**
> Nous avons rédigé un journal de bord relatant les événements, et collecté les documents produits ou utilisés pendant les ateliers et leur conception.
> **> Entre les ateliers de co-design.**
> Nous avons prêté une attention particulière aux réunions de préparation et de suivi des sessions de co-design, appelées inter-sessions (Dubois, 2015, p. 164). Ces réunions, tenues majoritairement en visio-conférence ont été enregistrées, soit via la plateforme de réunion en ligne, soit à l'aide d'un dictaphone.

Les photographies

Les photographies jouent un double rôle car elles permettent de garder une trace du processus en cours et servent de support de mémoire pour les participants, en retraçant les différentes étapes vécues. En anthropologie, elles sont mobilisées comme outil de collecte de données, de préservation des expériences et de transmission des savoirs (Pourchez, 2004).
Elles contribuent ainsi à documenter le terrain tout en structurant une mémoire partagée. Ces images participent également à l'élaboration

d'un récit collectif et instaurent une forme de sensibilité visuelle propre au contexte observé, en offrant une manière particulière de rendre perceptible le vécu (Martin, 2022).

Dans notre démarche, les photographies circulent entre pratique de terrain et activité de recherche, enrichissant à la fois l'une et l'autre.
On distingue :

- les photographies de vue d'ensemble, prises lors des ateliers de co-design qui servent à documenter la démarche et à conserver la mémoire des événements
- les photographies des productions des participants qui font ensuite l'objet d'un retravail par l'équipe design.
- et enfin, les photographies des instants de délibération ou de validation collective, lorsque des choix sont explicitement discutés ou arrêtés par le groupe (figure 21).



Photographies de vue d'ensemble pour la mémoire des évènements



Photographies des productions des participants



Photographies des instants de délibération

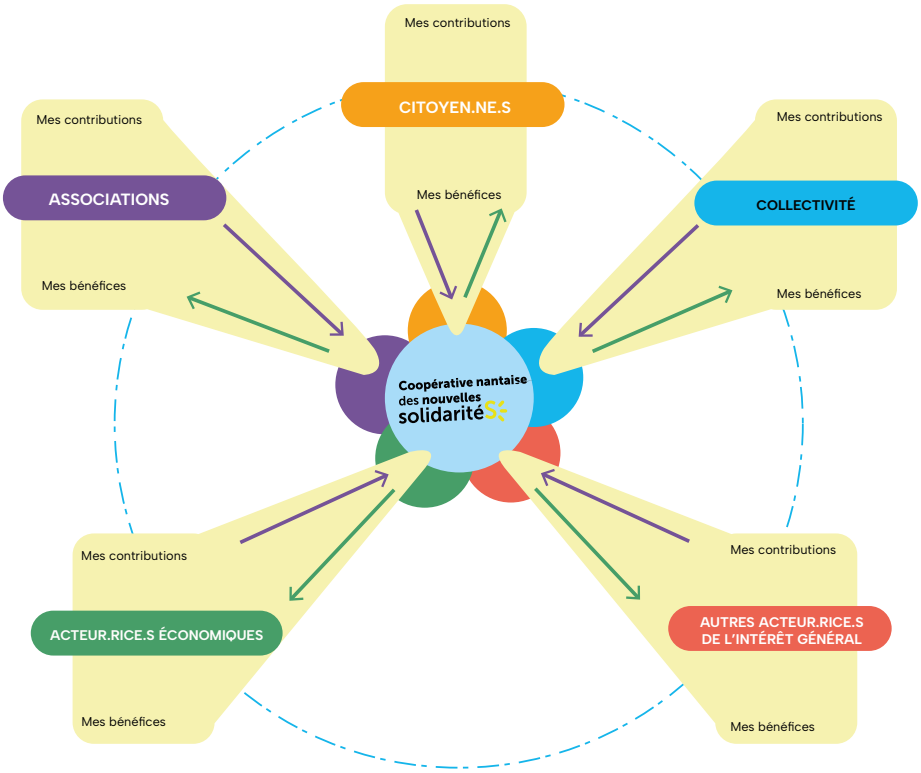
↑ **Figure 21.** *Les différents types de photographies mobilisés lors des ateliers de co-design*

Les documents et artefacts produits à toutes les étapes des projets

Dans l'ensemble des projets étudiés, nous avons collecté et conservé l'intégralité des éléments produits par l'équipe de conception, par l'équipe projet ainsi que par les participants aux ateliers de co-design. Ces documents et artefacts visent à documenter, structurer et rendre intelligibles les situations de projet, tant pour les acteurs impliqués que pour la recherche.

Dans le prolongement de travaux récents en design, notamment ceux de Teyssèdre (2023), la visualisation – étape constitutive du processus de conception – vise à expliciter des situations complexes par des dispositifs graphiques à la fois simplificateurs, esthétiques et cognitivement efficaces. Les représentations graphiques mobilisées dans notre recherche relèvent à la fois d'outils méthodologiques éprouvés et de productions originales conçues spécifiquement pour nos terrains.

Comme le montre Teyssèdre (2023, p. 61), des dispositifs tels que le journal de bord ou la frise chronologique ne constituent pas seulement des traces de projet, mais de véritables opérateurs méthodologiques, capables d'organiser le récit du terrain, de rendre visibles les dynamiques de coopération et d'expliciter la dimension processuelle des démarches collectives. Dans notre recherche, les cartes d'acteurs, frises et schématisations s'inscrivent dans cette perspective : elles soutiennent l'action en cours tout en devenant des matériaux d'analyse. Leurs spécificités – conçues et adaptées à chaque terrain – leur confèrent également une dimension contributive, en enrichissant les pratiques de visualisation propres au design de projet. Ces dispositifs graphiques prennent différentes formes dans nos projets. Nous en présentons ci-dessous quelques exemples issus du projet de Nantes.



→

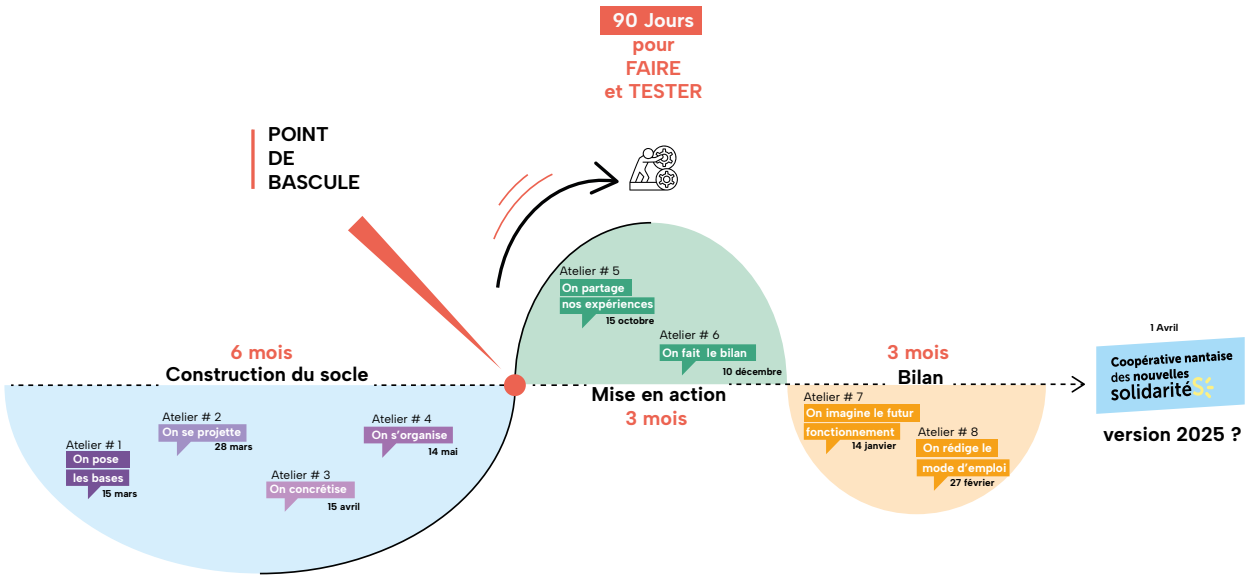
Figure 22.
Représentation de la communauté d'acteurs : interdépendances et contributions au sein de la coopérative.

Dans ce contexte, les visuels produits pour reformuler les éléments structurants de la démarche ont été des outils centraux de médiation et d'analyse (figures 22 et 23).

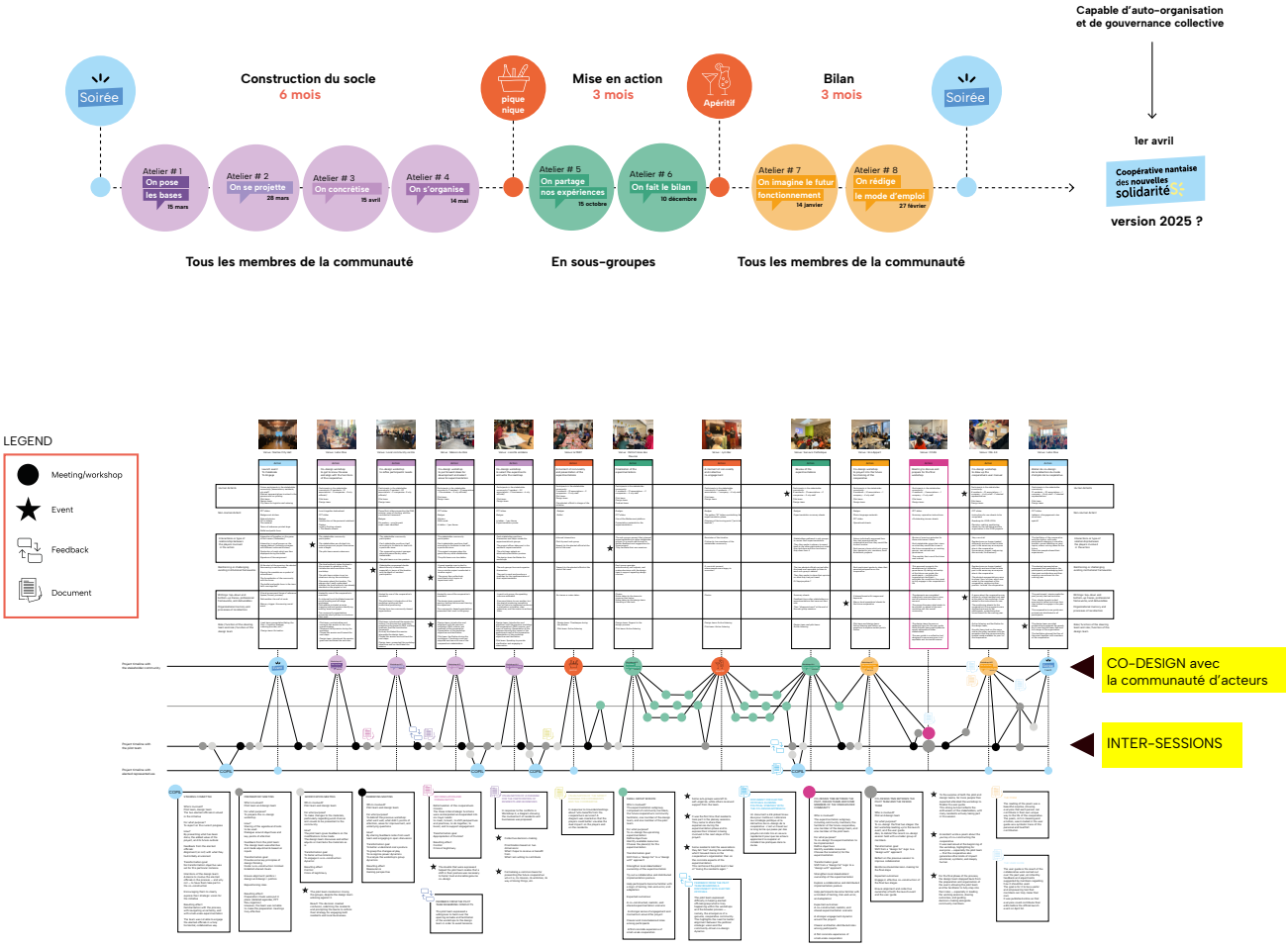
Cette représentation de la communauté d'acteurs (figure 22) permet de rendre visibles les interdépendances et les contributions de chacun, en donnant une vue d'ensemble sur les flux de coopération. En tant que support de médiation, elle favorise la construction d'une compréhension partagée entre les participants et alimente la mémoire collective du projet. Pour la recherche, elle constitue également un matériau d'analyse, en offrant une trace graphique des dynamiques de collaboration et de la manière dont elles sont perçues et reformulées par les acteurs.

La frise chronologique présentée en figure 23 ne constitue pas une simple représentation linéaire du déroulement du projet. Elle résulte d'un travail de réajustement a posteriori visant à rendre visible un point de bascule dans la dynamique collective. Ce moment charnière correspond à une phase où l'implication directe de l'équipe de design diminue progressivement, tandis que les acteurs locaux sont amenés à s'approprier les projets et à en assurer la continuité.

En mettant en évidence cette rupture, la frise permet de matérialiser un changement de posture et de responsabilité au sein du collectif. Elle rend lisible le passage d'une phase d'accompagnement et de structuration à une phase d'autonomisation des acteurs, au cours de laquelle ceux-ci doivent prendre en charge la poursuite et la mise en œuvre des actions engagées. Ce travail de mise en forme visuelle ne vise donc pas uniquement à documenter le processus, mais à soutenir une prise de conscience collective quant à l'évolution des rôles et des attentes.



↑ **Figure 23.** *La représentation de la frise chronologique du projet pour les acteurs*



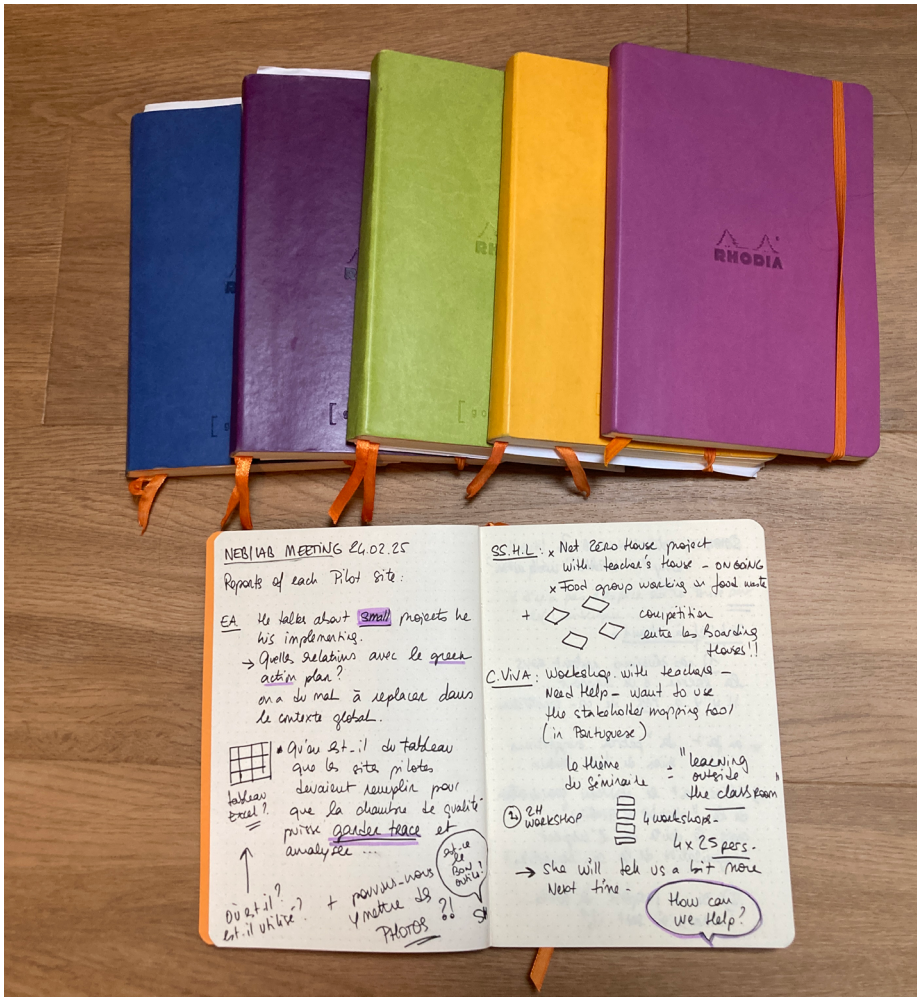
↑ **Figure 24.** *Traduction de la frise chronologique du projet pour l'analyse*

Dans ce sens, la figure 23 fonctionne comme un outil réflexif et stratégique pour les acteurs, en facilitant l'appropriation du chemin parcouru et en clarifiant les enjeux liés à la suite des projets.

Dans une logique distincte, et à partir de cette frise chronologique, nous avons développé, dans un second temps, une frise analytique (figure 24). Cette dernière met en relation des éléments matériels — documents, outils, artefacts de conception — et immatériels — réunions, échanges, ajustements, négociations — afin d'analyser la manière dont l'action se construit et se transforme dans le temps. Elle n'avait pas vocation à être partagée avec les participants, mais à soutenir notre analyse en tant que chercheuse, en mettant en évidence les dynamiques de transformation, les changements de posture et les moments de transition, notamment au cours des phases d'inter-session. Inspirée des travaux de Chaudet (2012) sur la description processuelle des formes organisationnelles et l'analyse des dynamiques temporelles de l'action collective, cette frise analytique sera présentée plus en détail dans la section consacrée à l'analyse des données, au chapitre 8 (*p. 359 –361*).

Carnet de terrain (field notes, figure 25) et journal de bord (journaux de pratique réflexive, figure 26 et 27)

Comme le soulignent Beaud et Weber (2010), l'écriture ne pouvant se faire en temps réel en raison de notre implication dans l'action observée, nous avons adopté une approche en trois étapes : perception, mémorisation et notation. Comme les mots véhiculent une part d'interprétation, les auteurs recommandent aux chercheurs de développer leurs propres techniques graphiques et systèmes de notation.



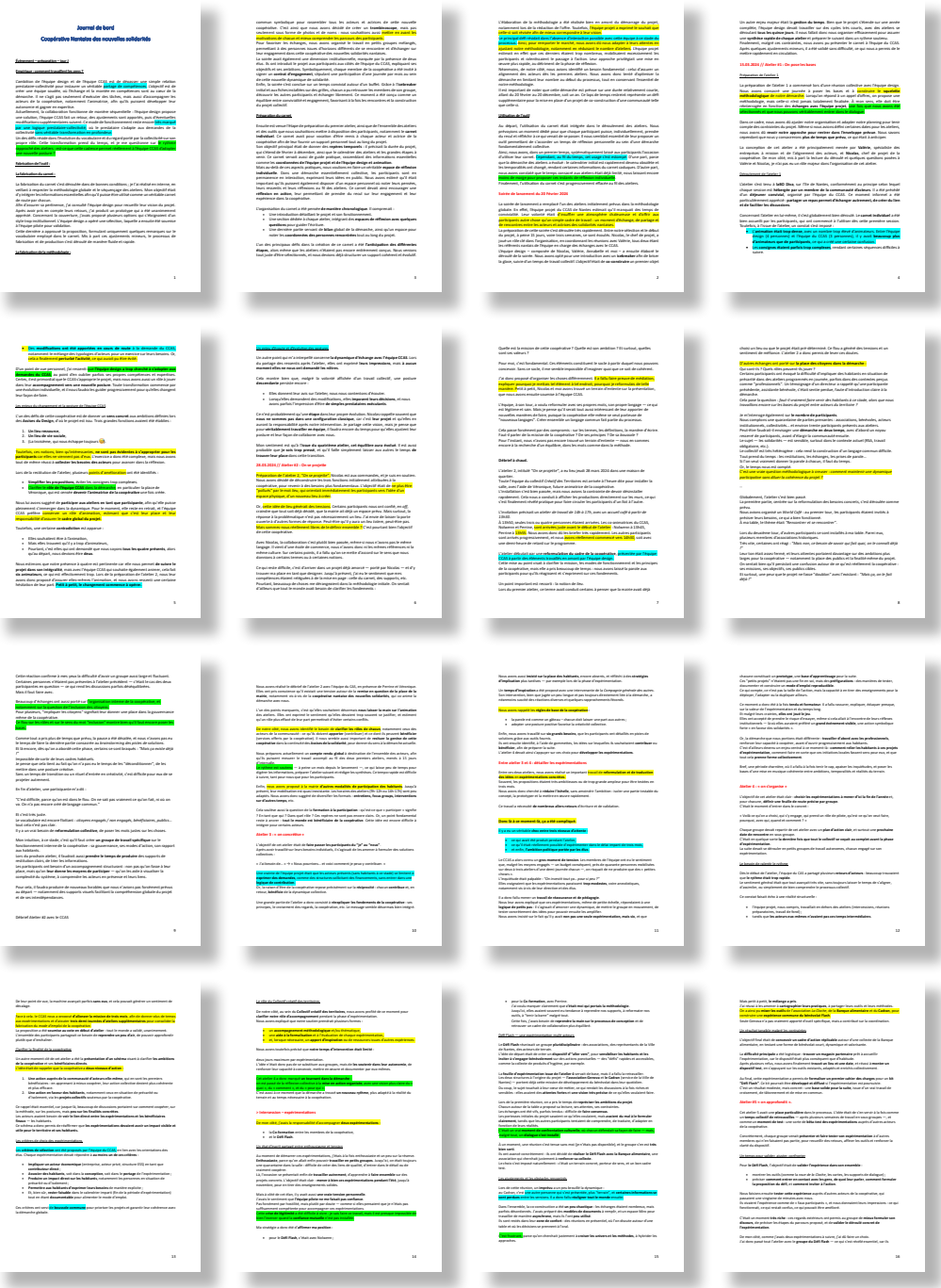
→
Figure 25. *Extraits du carnet de terrain : des notes prises à la volée aux réflexions plus structurées sur le déroulement de la recherche*

C'est pourquoi nous distinguons deux types d'écrits. D'une part, les écrits en temps réel, tels que les notes consignées dans notre carnet ou les annotations effectuées directement sur les supports d'observation. D'autre part, les écrits en différé, notamment notre journal de bord, dans lequel nous retranscrivons les éléments clés de notre investigation. Ce dernier constitue une mémoire des actions réalisées et des échanges qui ont eu lieu, permettant ainsi une analyse approfondie a posteriori.

Cette approche méthodologique a pris forme, dans notre recherche, à travers l'utilisation d'un journal de terrain. Ce carnet de note a permis de capturer les interactions sociales et les dynamiques organisationnelles en temps réel, tout en facilitant une compréhension approfondie des logiques d'action. Selon Baribeau (2005), le carnet de terrain est un ins-

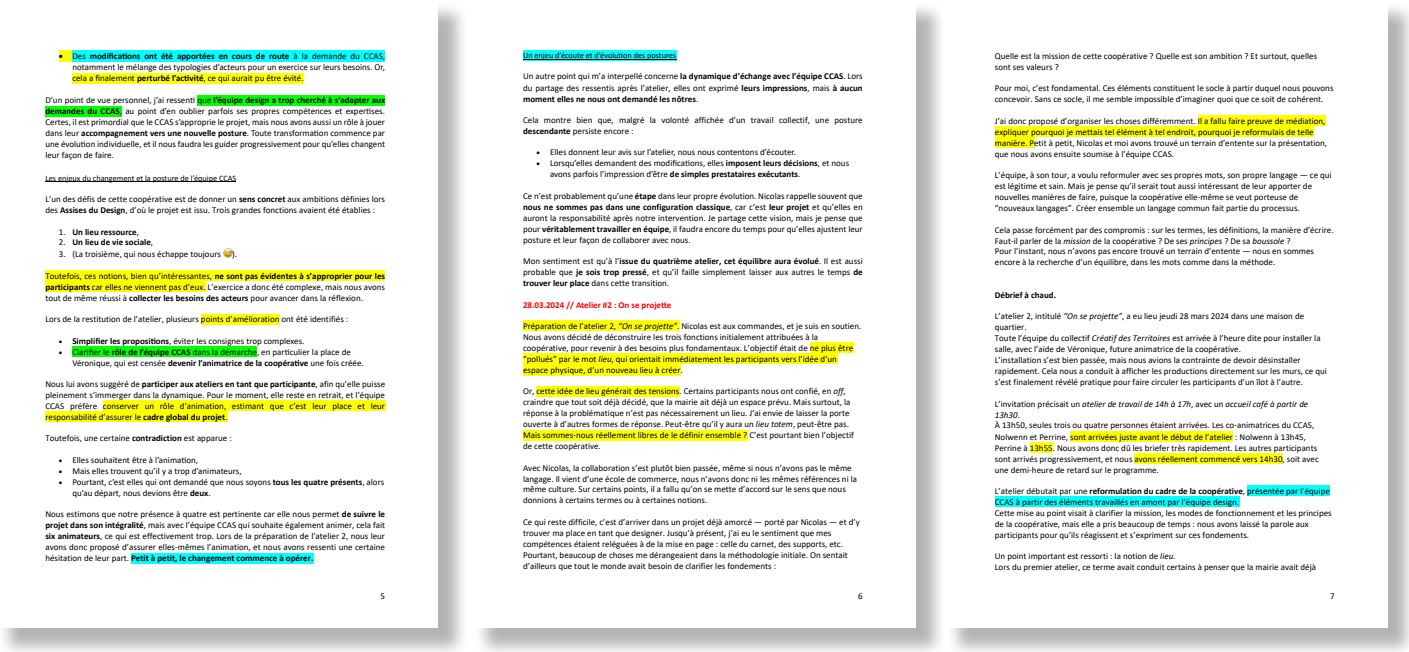
trument d'enregistrement des événements, pensées, émotions et décisions du chercheur au fil de son travail. Son utilisation est variable, allant des notes prises à la volée aux réflexions plus structurées sur le déroulement de la recherche. Ce carnet fournit une mémoire du processus du projet. L'auteure souligne que cet outil est essentiel pour la rigueur scientifique en recherche qualitative, notamment en assurant la triangulation des données et la cohérence méthodologique (figure 25).

Nous avons également utilisé un journal de pratique réflexive, appelé journal de bord, que Baribeau (2005) décrit comme un outil de développement professionnel mettant l'accent sur la réflexion du chercheur sur sa propre pratique. Dans notre recherche, ce journal prenait la forme d'un document Word daté, dans lequel nous consignions nos impressions « à froid ».



→

Figure 26. *Journal de bord du projet C2NS : suivi réflexif des ateliers de co-design*



- Des **modifications ont été apportées en cours de route** à la demande du CCAS, notamment le mélange des typologies d'acteurs pour un exercice sur leurs besoins. Or, cela a finalement **perturbé l'activité**, ce qui aurait pu être évité.

D'un point de vue personnel, j'ai ressenti que **l'équipe design a trop cherché à s'adapter aux demandes du CCAS**, au point d'en oublier parfois ses propres compétences et expertises. Certes, il est primordial que le CCAS s'approprie le projet, mais nous avons aussi un rôle à jouer dans leur **accompagnement vers une nouvelle posture**. Toute transformation commence par une évolution individuelle, et il nous faudra les guider progressivement pour qu'elles changent leur façon de faire.

Les enjeux du changement et la posture de l'équipe CCAS

L'un des défis de cette coopérative est de donner un **sens concret** aux ambitions définies lors des **Assises du Design**, d'où le projet est issu. Trois grandes fonctions avaient été établies :

1. **Un lieu ressource**,
2. **Un lieu de vie sociale**,
3. (La troisième, qui nous échappe toujours 🤷).

Toutefois, ces notions, bien qu'intéressantes, **ne sont pas évidentes à s'approprier pour les participants** car elles ne viennent pas d'eux. L'exercice a donc été complexe, mais nous avons tout de même réussi à **collecter les besoins des acteurs** pour avancer dans la réflexion.

Lors de la restitution de l'atelier, plusieurs points d'amélioration ont été identifiés :

- **Simplifier les propositions**, éviter les consignes trop complexes.
- Clarifier le **rôle de l'équipe CCAS** dans la démarche, en particulier la place de Véronique, qui est censée **devenir l'animatrice de la coopérative** une fois créée.

Nous lui avons suggéré de **participer aux ateliers en tant que participante**, afin qu'elle puisse pleinement s'immerger dans la dynamique. Pour le moment, elle reste en retrait, et l'équipe CCAS préfère conserver un rôle d'animation, estimant que c'est leur place et leur responsabilité d'assurer le **cadre global du projet**.

Toutefois, une certaine **contradiction** est apparue :

- Elles souhaitent être à l'animation,
- Mais elles trouvent qu'il y a trop d'animateurs,
- Pourtant, c'est elles qui ont demandé que nous soyons **tous les quatre présents**, alors qu'au départ, nous devions être **deux**.

Nous estimons que notre présence à quatre est pertinente car elle nous permet **de suivre le projet dans son intégralité**, mais avec l'équipe CCAS qui souhaite également animer, cela fait **six animateurs**, ce qui est effectivement trop. Lors de la préparation de l'atelier 2, nous leur avons donc proposé d'assurer elles-mêmes l'animation, et nous avons ressenti une certaine hésitation de leur part. **Petit à petit, le changement commence à opérer.**

5

Un enjeu d'écoute et d'évolution des postures

Un autre point qui m'a interpellé concerne **la dynamique d'échange avec l'équipe CCAS**. Lors du partage des ressentis après l'atelier, elles ont exprimé **leurs impressions**, mais **à aucun moment elles ne nous ont demandé les nôtres**.

Cela montre bien que, malgré la volonté affichée d'un travail collectif, une posture **descendante** persiste encore :

- Elles donnent leur avis sur l'atelier, nous nous contentons d'écouter.
- Lorsqu'elles demandent des modifications, elles **imposent leurs décisions**, et nous avons parfois l'impression d'être **de simples prestataires exécutants**.

Ce n'est probablement qu'une **étape** dans leur propre évolution. Nicolas rappelle souvent que **nous ne sommes pas dans une configuration classique**, car c'est **leur projet** et qu'elles en auront la responsabilité après notre intervention. Je partage cette vision, mais je pense que pour **véritablement travailler en équipe**, il faudra encore du temps pour qu'elles ajustent leur posture et leur façon de collaborer avec nous.

Mon sentiment est qu'à l'**issue du quatrième atelier, cet équilibre aura évolué**. Il est aussi probable que **je sois trop pressé**, et qu'il faille simplement laisser aux autres le temps **de trouver leur place** dans cette transition.

28.03.2024 // Atelier #2 : On se projette

Préparation de l'atelier 2, *"On se projette"*. Nicolas est aux commandes, et je suis en soutien. Nous avons décidé de déconstruire les trois fonctions initialement attribuées à la coopérative, pour revenir à des besoins plus fondamentaux. L'objectif était de ne plus être "pollués" par le mot *lieu*, qui orientait immédiatement les participants vers l'idée d'un espace physique, d'un nouveau lieu à créer.

Or, cette idée de lieu générait des tensions. Certains participants nous ont confié, en *off*, craindre que tout soit déjà décidé, que la mairie ait déjà un espace prévu. Mais surtout, la réponse à la problématique n'est pas nécessairement un lieu. J'ai envie de laisser la porte ouverte à d'autres formes de réponse. Peut-être qu'il y aura un *lieu totem*, peut-être pas. Mais sommes-nous réellement libres de le définir ensemble ? C'est pourtant bien l'objectif de cette coopérative.

Avec Nicolas, la collaboration s'est plutôt bien passée, même si nous n'avons pas le même langage. Il vient d'une école de commerce, nous n'avons donc ni les mêmes références ni la même culture. Sur certains points, il a fallu qu'on se mette d'accord sur le sens que nous donnions à certains termes ou à certaines notions.

Ce qui reste difficile, c'est d'arriver dans un projet déjà amorcé — porté par Nicolas — et d'y trouver ma place en tant que designer. Jusqu'à présent, j'ai eu le sentiment que mes compétences étaient reléguées à de la mise en page : celle du carnet, des supports, etc. Pourtant, beaucoup de choses me dérangeaient dans la méthodologie initiale. On sentait d'ailleurs que tout le monde avait besoin de clarifier les fondements :

6

Quelle est la mission de cette coopérative ? Quelle est son ambition ? Et surtout, quelles sont ses valeurs ?

Pour moi, c'est fondamental. Ces éléments constituent le socle à partir duquel nous pouvons concevoir. Sans ce socle, il me semble impossible d'imaginer quoi que ce soit de cohérent.

J'ai donc proposé d'organiser les choses différemment. Il a fallu faire preuve de médiation, expliquer pourquoi je mettais tel élément à tel endroit, pourquoi je reformulais de telle manière. Petit à petit, Nicolas et moi avons trouvé un terrain d'entente sur la présentation, que nous avons ensuite soumise à l'équipe CCAS.

L'équipe, à son tour, a voulu reformuler avec ses propres mots, son propre langage — ce qui est légitime et sain. Mais je pense qu'il serait tout aussi intéressant de leur apporter de nouvelles manières de faire, puisque la coopérative elle-même se veut porteuse de "nouveaux langages". Créer ensemble un langage commun fait partie du processus.

Cela passe forcément par des compromis : sur les termes, les définitions, la manière d'écrire. Faut-il parler de la *mission* de la coopérative ? De ses *principes* ? De sa *boussole* ?
Pour l'instant, nous n'avons pas encore trouvé un terrain d'entente — nous en sommes encore à la recherche d'un équilibre, dans les mots comme dans la méthode.

Débrief à chaud.

L'atelier 2, intitulé *"On se projette"*, a eu lieu jeudi 28 mars 2024 dans une maison de quartier.
Toute l'équipe du collectif *Créatif des Territoires* est arrivée à l'heure dite pour installer la salle, avec l'aide de Véronique, future animatrice de la coopérative.
L'installation s'est bien passée, mais nous avons la contrainte de devoir désinstaller rapidement. Cela nous a conduit à afficher les productions directement sur les murs, ce qui s'est finalement révélé pratique pour faire circuler les participants d'un îlot à l'autre.

L'invitation précisait un *atelier de travail de 14h à 17h*, avec un *accueil café à partir de 13h30*.
À 13h50, seules trois ou quatre personnes étaient arrivées. Les co-animatrices du CCAS, Nolwenn et Perrine, sont arrivées juste avant le début de l'atelier : Nolwenn à 13h45, Perrine à 13h55. Nous avons donc dû les briefer très rapidement. Les autres participants sont arrivés progressivement, et nous avons réellement commencé vers 14h30, soit avec une demi-heure de retard sur le programme.

L'atelier débutait par une **reformulation du cadre de la coopérative**, présentée par l'équipe CCAS à partir des éléments travaillés en amont par l'équipe design.
Cette mise au point visait à clarifier la mission, les modes de fonctionnement et les principes de la coopérative, mais elle a pris beaucoup de temps : nous avons laissé la parole aux participants pour qu'ils réagissent et s'expriment sur ces fondements.

Un point important est ressorti : la notion de *lieu*.
Lors du premier atelier, ce terme avait conduit certains à penser que la mairie avait déjà

7

↑ **Figure 27.** *Extraits des pages 5 à 7 du journal de bord : notes réflexives et analyse des dynamiques de projet*

Quelques jours après chaque atelier, nous revenions sur les événements passés pour approfondir notre analyse et affiner nos intuitions de recherche (voir figures 26 et 27).

Dans le cadre de l'étude de cas portant sur la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités, nous avons assuré seule la tenue du journal de bord. Après chaque atelier, nous prenions le temps de documenter les objectifs visés, les modalités de mise en œuvre, ainsi que les résultats obtenus. Nous y ajoutions également nos impressions, nos ressentis, ainsi que nos intuitions de recherche, afin d'enrichir l'analyse réflexive de notre démarche. Entre les ateliers, nous utilisions également ce journal pour débriefer les réunions d'inter-session avec l'équipe pilote. Ce support nous a ainsi permis de consigner les événements marquants, d'y formuler nos réflexions et d'y déposer nos impressions et questionnements liés au processus en cours.

Selon Tesseydre (2023), le journal de bord révèle la subjectivité de son auteur à travers ses mots et observations, offrant une perception spontanée du contexte, du territoire et du projet en cours. Par son écriture quotidienne, il consigne les événements, les interactions et les imprévus qui jalonnent l'action publique, devenant ainsi un outil structurant permettant, avec du recul, d'identifier les influences et dynamiques souvent imperceptibles du projet.
Dans cette perspective, le journal de bord ne se limite pas à une simple consignation des faits, mais devient un véritable outil d'analyse de situation et de conduite de projet, en réagissant aux évolutions et aux aléas du processus. Tel un sismomètre, il enregistre non seulement les mou-

vements du projet, mais aussi l'implication professionnelle et citoyenne de son auteur.
Ainsi, le journal de bord s'impose dans notre recherche comme un espace de mise en sens, articulant expérience vécue, analyse réflexive et production de savoirs situés.

4.3.2.3 **Entretiens semi-directifs : recueil des perceptions des acteurs impliqués**

Les entretiens semi-directifs (Beaud & Weber, 2017) constituent une composante essentielle de notre dispositif de recherche. Leur cadre méthodologique, présenté dans l'enquête préliminaire de la partie introductive, sert d'outil principal pour la phase inductive.
Dans le présent chapitre, nous revenons sur leur usage dans une perspective complémentaire : d'une part, pour expliciter la manière dont ils se sont articulés avec les autres modes de collecte de données (participation observante, journaux de bord, dispositifs visuels) ; d'autre part, pour situer notre posture d'enquêtrice dans la dynamique relationnelle propre à la recherche-action.

Pour l'enquête auprès des designers
Comme mentionné en introduction, l'enquête auprès des designers a représenté une occasion précieuse de recueillir les perceptions de professionnels impliqués dans des projets de design de territoire, mais aussi de maintenir un lien régulier avec d'autres designers, bien qu'ils ne collaborent pas directement avec notre équipe. Ces entretiens ont ainsi permis de recueillir leurs retours d'expérience et leurs observations sur l'évolution des pratiques dans leurs contextes respectifs.

Comme le rappelle Boutin (2018), la réussite d'un entretien repose en grande partie sur la compréhension des caractéristiques des personnes interrogées :

> « Le fait de tenir compte du niveau de développement, du vocabulaire, de la capacité de compréhension et de l'appartenance à une culture donnée permet à l'interviewer de mieux saisir les idées et les sentiments exprimés par la personne interrogée » (Boutin, 2018, p. 83).

Initialement, nous nous présentions auprès des designers comme designer-chercheuse, ce qui installait d'emblée une proximité professionnelle avec nos interlocuteurs. Cette posture générait toutefois certains non-dits : les interviewés supposaient souvent que nous comprenions implicitement leurs propos, en raison de notre métier commun. Cette situation a révélé la nécessité d'adopter progressivement une posture plus naïve, afin de les inciter à expliciter davantage leur activité, souvent difficile à verbaliser.
Ce repositionnement a permis de limiter les biais liés à une posture de « pair » et d'instaurer un échange plus riche, dans lequel les interlocuteurs pouvaient mieux décrire leurs tâches, leurs enjeux et leurs questionnements.

Le guide d'entretien, présenté en annexe 2, s'articulait autour d'une première question ouverte invitant les designers à présenter leur travail, suivie de relances sur le déroulement de leurs projets et les effets perçus de leurs interventions.
Conformément à une démarche inductive inspirée de la théorie ancrée (Corbin & Strauss, 1990), il a évolué au fil des deux années d'enquête, au gré des enseignements tirés des premiers entretiens.

Pour les cas d'étude
En complément des entretiens menés avec les designers, d'autres entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs directement impliqués dans les cas d'étude. Pour le projet NEB LAB, des membres du consortium ont été interrogés afin de recueillir leur vision stratégique, leur rôle dans le projet et leur perception des enjeux liés à la rénovation des bâtiments par le co-design (voir annexe 5 pour le guide d'entretien). Nous avons également interrogé les managers des sites pilotes à propos de leur utilisation de l'outil de cartographie développé à cette occasion (voir annexe 6 pour le guide d'entretien).

Dans le cadre du projet C2NS, ce sont les membres de l'équipe pilote qui ont été rencontrés, apportant un éclairage précieux sur la mise en œuvre opérationnelle, les dynamiques collaboratives et les défis rencontrés sur le terrain (voir annexe 7 pour le guide d'entretien détaillé).

4.3.2.4 **Triangulation des données : validation et croisement des sources**

Traitement des données
Retranscription des fichiers audio :
Afin de garantir une analyse détaillée des entretiens semi-directifs, nous avons procédé à la transcription intégrale des enregistrements audio. Dans un premier temps, nous avons utilisé la fonction de transcription automatique du logiciel Microsoft Word, avant d'effectuer une relecture manuelle pour assurer la correction et la fidélité des données.
Pour préserver la confidentialité des participants, les noms ont été anonymisés. Concernant les entretiens menés avec les designers, nous avons attribué des codes sous forme de lettres aux participants afin de faciliter leur identification tout en garantissant l'anonymat (voir figure 3, *p. 38*).

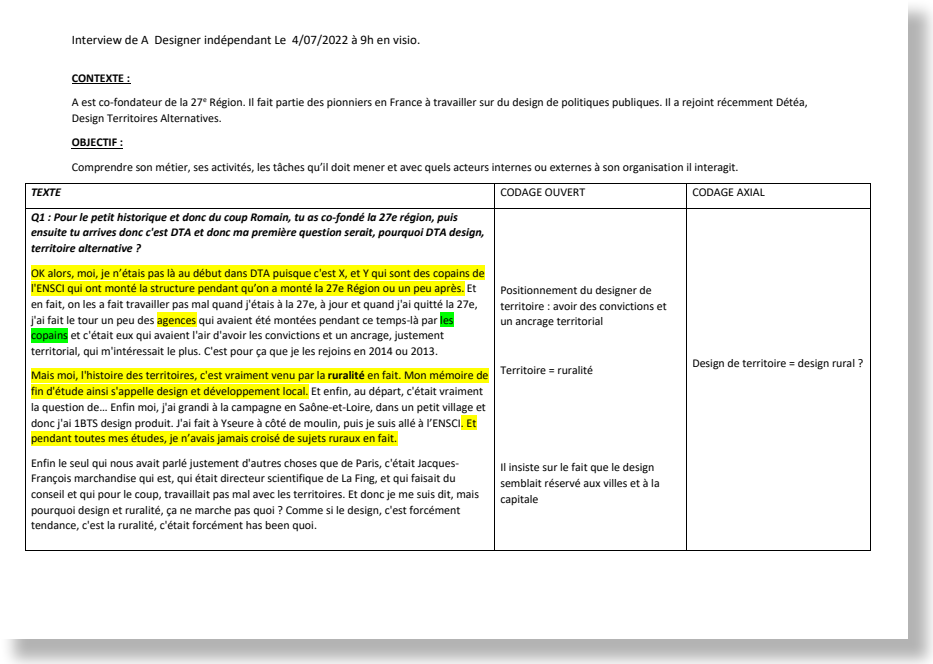
Le journal de bord, déjà rédigé en format numérique, a également été anonymisé.

Pour traiter les données du carnet, nous avons procédé à une extraction des verbatims et des éléments jugés significatifs, en lien avec les thématiques préalablement définies.

Codage des données :

Le traitement des données a suivi une approche inductive, dans laquelle les thèmes ont émergé directement du corpus, sans recours à une grille préétablie. Cette approche s'inscrit dans une démarche compréhensive visant à faire émerger les catégories d'analyse à partir du matériau, plutôt qu'à vérifier un cadre théorique préexistant (Dumez, 2016).

Après une première lecture exploratoire permettant de s'imprégner des données, nous avons engagé une première phase de codage, en nous appuyant sur les principes méthodologiques définis par Ayache et Dumez (2011) et Dumez (2016). Bien que le codage soit recommandé pour l'analyse qualitative, il demeure un exercice oscillant entre un travail systématique de classification et une approche plus empirique et adaptative.



Interview de A Designer indépendant Le 4/07/2022 à 9h en visio.

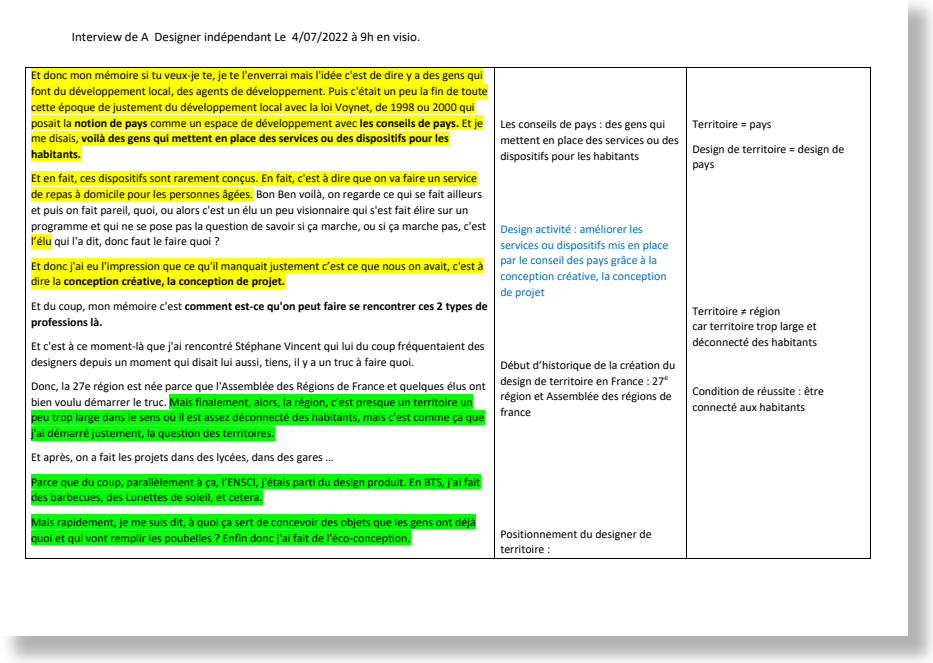
CONTEXTE :

A est co-fondateur de la 27e Région. Il fait partie des pionniers en France à travailler sur du design de politiques publiques. Il a rejoint récemment Dételà, Design Territoires Alternatives.

OBJECTIF :

Comprendre son métier, ses activités, les tâches qu'il doit mener et avec quels acteurs internes ou externes à son organisation il interagit.

TEXTE	CODAGE OUVERT	CODAGE AXIAL
Q1 : Pour le petit historique et donc du coup Romain, tu as co-fondé la 27e région, puis ensuite tu arrives donc c'est DTA et donc ma première question serait, pourquoi DTA design, territoire alternative ?		
OK alors, moi, je n'étais pas là au début dans DTA puisque c'est X, et Y qui sont des copains de l'ENSCI qui ont monté la structure pendant qu'on a monté la 27e Région ou un peu après. Et en fait, on les a fait travailler pas mal quand j'étais à la 27e, à jour et quand j'ai quitté la 27e, j'ai fait le tour un peu des agences qui avaient été montées pendant ce temps-là par les copains et c'était eux qui avaient l'air d'avoir les convictions et un ancrage, justement territorial, qui m'intéressait le plus. C'est pour ça que je les rejoins en 2014 ou 2013.	Positionnement du designer de territoire : avoir des convictions et un ancrage territorial	
Mais moi, l'histoire des territoires, c'est vraiment venu par la **ruralité** en fait. Mon mémoire de fin d'étude ainsi s'appelle design et développement local. Et enfin, au départ, c'était vraiment la question de… Enfin moi, j'ai grandi à la campagne en Saône-et-Loire, dans un petit village et donc j'ai 1BTS design produit. J'ai fait à Yseure à côté de moulin, puis je suis allé à l'ENSCI. Et pendant toutes mes études, je n'avais jamais croisé de sujets ruraux en fait.	Territoire = ruralité	Design de territoire = design rural ?
Enfin le seul qui nous avait parlé justement d'autres choses que de Paris, c'était Jacques-François marchandise qui est, qui était directeur scientifique de La Fing, et qui faisait du conseil et qui pour le coup, travaillait pas mal avec les territoires. Et donc je me suis dit, mais pourquoi design et ruralité, ça ne marche pas quoi ? Comme si le design, c'est forcément tendance, c'est la ruralité, c'était forcément has been quoi.	Il insiste sur le fait que le design semblait réservé aux villes et à la capitale	



Interview de A Designer indépendant Le 4/07/2022 à 9h en visio.

Et donc mon mémoire si tu veux-je te, je te l'enverrai mais l'idée c'est de dire y a des gens qui font du développement local, des agents de développement. Puis c'était un peu la fin de toute cette époque de justement du développement local avec la loi Voynet, de 1998 ou 2000 qui posait la **notion de pays** comme un espace de développement avec **les conseils de pays.** Et je me disais, **voilà des gens qui mettent en place des services ou des dispositifs pour les habitants.**	Les conseils de pays : des gens qui mettent en place des services ou des dispositifs pour les habitants	Territoire = pays Design de territoire = design de pays
Et en fait, ces dispositifs sont rarement conçus. En fait, c'est à dire que on va faire un service de repas à domicile pour les personnes âgées. Bon Ben voilà, on regarde ce qui se fait ailleurs et puis on fait pareil, quoi, ou alors c'est un élu un peu visionnaire qui s'est fait élire sur un programme et qui ne se pose pas la question de savoir si ça marche, ou si ça marche pas, c'est l'élu qui l'a dit, donc faut le faire quoi ?	Design activité : améliorer les services ou dispositifs mis en place par le conseil des pays grâce à la conception créative, la conception de projet	
Et donc j'ai eu l'impression que ce qu'il manquait justement c'est ce que nous on avait, c'est à dire la **conception créative, la conception de projet.**		
Et du coup, mon mémoire c'est **comment est-ce qu'on peut faire se rencontrer ces 2 types de professions là.**		Territoire ≠ région car territoire trop large et déconnecté des habitants
Et c'est à ce moment-là que j'ai rencontré Stéphane Vincent qui lui du coup fréquentaient des designers depuis un moment qui disait lui aussi, tiens, il y a un truc à faire quoi.		
Donc, la 27e région est née parce que l'Assemblée des Régions de France et quelques élus ont bien voulu démarrer le truc. Mais finalement, alors, la région, c'est presque un territoire un peu trop large dans le sens où il est assez déconnecté des habitants, mais c'est comme ça que j'ai démarré justement, la question des territoires.	Début d'historique de la création du design de territoire en France : 27e région et Assemblée des régions de france	Condition de réussite : être connecté aux habitants
Et après, on a fait les projets dans des lycées, dans des gares …		
Parce que du coup, parallèlement à ça, l'ENSCI, j'étais parti du design produit. En BTS, j'ai fait des barbecues, des Lunettes de soleil, et cetera.		
Mais rapidement, je me suis dit, à quoi ça sert de concevoir des objets que les gens ont déjà quoi et qui vont remplir les poubelles ? Enfin donc j'ai fait de l'éco-conception.	Positionnement du designer de territoire :	

↑ **Figure 28.** *Exemple de retranscription et de codage réalisés dans le logiciel Word*

Processus de codage :
1. Codage ouvert : attribution de codes initiaux aux unités de sens identifiées.
2. Codage axial : regroupement des codes initiaux en catégories et sous-catégories.
3. Codage sélectif : structuration des thèmes principaux issus de l'analyse.

Selon Ayache et Dumez (2011), le codage des données en recherche qualitative n'est pas un processus strictement rigoureux, mais un outil interprétatif et bricolé, permettant d'organiser le matériau pour en explorer systématiquement les ressemblances et les différences.
Le codage constitue ainsi une étape analytique essentielle dans la construction du sens. Un exemple de ce travail de codage préliminaire, réalisé dans le logiciel Word, est présenté à la figure 28.

Au fur et à mesure de l'augmentation du volume de données collectées, nous avons opté pour l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative afin d'optimiser le traitement et la structuration des informations.

Notre choix s'est porté sur Dovetail, qui présente plusieurs avantages :
> Centralisation des projets : possibilité de regrouper plusieurs études dans un espace unique.
> Structuration et visualisation des analyses sous différentes formes.
> Facilitation des connexions entre les différents projets, permettant une mise en relation efficace des données issues d'études parallèles.

L'intégration de cet outil nous a permis de gagner en précision et en cohérence, en assurant une meilleure traçabilité et organisation de l'analyse des données.

La figure 29 illustre la vue d'ensemble des entretiens avec les designers importés et codés dans Dovetail, tandis que la figure 30 présente la structuration thématique issue du regroupement des extraits codés.

Le passage par Dovetail nous a permis de visualiser les premières grandes thématiques, que nous avons ensuite rassemblées dans un tableau intermédiaire (voir extrait, figure 31).

Analyse des données
Après un premier regroupement lexical des termes de même signification, nous avons tenté d'analyser les thématiques sous-jacentes qui semblaient émerger des discours (Charmaz, 2008).

Afin d'illustrer la démarche d'analyse et la structuration progressive des catégories, le tableau suivant présente un extrait du travail de codage axial et sélectif réalisé à partir de plusieurs entretiens.



↑ **Figure 29.** *Vue d'ensemble des entretiens importés et codés dans Dovetail*



↑ **Figure 30.** *Regroupement thématique des extraits codés dans Dovetail*

Extrait de verbatim	Code(s)	Catégorie intermédiaire	Thématique principale
« On s'est mis à travailler sur la relation entre les gens et leur territoire. » (H)	Lien humain-territoire	Approche sensible du territoire	**Ancrage territorial et rapport au lieu**
« Chacun avait sa définition, selon son rôle, son expérience. » (C)	Définition plurielle du territoire	Représentations du territoire	
« Ce sont les usages du quotidien qui me semblent les plus révélateurs. » (A)	Habiter	Expérience vécue du territoire	
« Je commence toujours par aller voir, marcher, observer, sentir… avant même de cadrer le projet. » (C)	Immersion observation in situ	Connaissance située du territoire	
« Le terrain permet de comprendre ce qui ne se dit pas forcément en réunion.» (A)	terrain Immersion	Connaissance située du territoire	
« Notre rôle n'est pas de concevoir des objets mais d'accompagner ceux qui ont des enjeux, de créer des espaces de discussion. » (H)	accompagnement espaces de discussion	Posture de médiation	**Le designer comme médiateur/facilitateur**
« On conçoit des processus participatifs » (E)	animation de processus	Accompagnement méthodologique	
« J'ai beaucoup travaillé sur la formation des agents pour qu'ils deviennent eux-mêmes porteurs de la démarche. » (U)	transmission	Médiation par l'apprentissage	
« Mon rôle, c'est souvent de faire le lien entre des disciplines qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. » (A)	interface entre	Médiation entre savoirs	
« J'ai besoin que ce que je fais ait un sens, que ça serve vraiment à ceux avec qui je travaille. » (C)	utilité responsabilité	Valeurs sens de l'action	**Engagement éthique du faire**
« Ce qui m'intéresse, c'est d'expérimenter des manières de faire. » (A)	expérimentation	Accompagnement méthodologique	
« Dans l'administration, j'ai compris que faire évoluer les habitudes, c'est déjà énorme.» (U)	changement de posture	sens de l'action stratégique	
« On ne peut pas faire ce qu'on fait sans se questionner sur notre impact social et environnemental. » (E)	responsabilité	Valeurs sens de l'action	

↑ **Figure 31.** *Tableau synthétique de codage thématique : ancrage territorial, médiation et éthique du faire*

Il met en évidence la manière dont les unités de sens ont été regroupées en catégories intermédiaires, puis consolidées autour de thématiques principales : ancrage territorial et rapport au lieu, le designer médiateur/facilitateur, engagement et éthique du faire, coopération et intelligence collective, Hybridation des pratiques, méthodologie située et itérative, institutionnalisation du design public.

La Figure 31 en présente un court extrait.
Nous avons procédé de façon itérative, en collectant, codant et analysant les données des premiers entretiens, pour commencer à identifier des catégories et générer des mémos théoriques. Ce premier travail d'analyse nous a permis de faire évoluer nos questionnements.

Les codes révélés étaient nombreux mais c'est grâce aux mémos qu'ils ont pris sens et ont été rassemblés dans d'autres catégories jusqu'à ce qu'un nombre limité de catégories émerge. (Heath & Cowley, 2004)

Une fois les nœuds thématiques identifiés, nous les avons regroupés sous des thématiques plus générales. Certains nœuds peuvent appartenir à plusieurs thématiques, en fonction de la complexité des sujets abordés.

Objectifs de l'analyse :

> Identifier les motifs récurrents dans les discours.
> Repérer les éléments surprenants ou inattendus (étonnements, hors-sujets).
> Mettre en lumière des aspects sous-jacents qui n'étaient pas forcément anticipés.

Thématique : Ancrage territorial et rapport au lieu

1. Les propos sur l'immersion et l'observation du terrain de A renvoient à une forme d'humilité face au contexte. L'ancrage territorial semble ici autant méthodologique qu'éthique : il s'agit de comprendre avant d'agir. Ce point fait écho à la posture de médiation évoquée chez H, où la connaissance sensible du territoire fonde la légitimité de l'action.

>> Approfondir : Qu'est-ce que la « connaissance sensible » du territoire ?

2. En confrontant plusieurs entretiens, on observe que l'immersion territoriale n'est pas seulement un préalable méthodologique, mais une stratégie de légitimation professionnelle. Le fait "d'aller sur le terrain" est aussi une manière pour les designers d'ancrer leur pratique dans une réalité partagée et de se distinguer d'autres métiers du projet (urbanistes, ingénieurs). L'ancrage territorial fonctionne ainsi comme un marqueur identitaire du design territorial.

>> Approfondir : quelles méthodologies pour aller sur le terrain ? comparer designers intégrés et designers externes.

3. L'ancrage territorial se révèle comme un espace de négociation entre acteurs. Le designer n'y agit pas seul : il dépend de la connaissance des habitants, des élus, des techniciens. L'ancrage devient alors une pratique relationnelle où le designer s'enracine temporairement dans un écosystème déjà habité.

>>Approfondir : comment les designers construisent-ils leur légitimité locale ? par l'écoute, la durée, la visibilité du projet ?

↗

Figure 32. *Construction progressive de l'analyse : extraits de mémos sur la thématique « Ancrage territorial et rapport au lieu »*

De manière générale, les verbatim et unités de sens se retrouvent fréquemment dans plusieurs thématiques, témoignant de la richesse et de l'interconnexion des enjeux abordés dans les entretiens.
Afin d'illustrer la réflexivité du processus d'analyse, les extraits de mémos montrent la manière dont la compréhension de la thématique Ancrage territorial et rapport au lieu s'est construite et approfondie au fil des entretiens (figure 32).

Ces mémos témoignent du passage d'une observation empirique du terrain à une interprétation plus conceptuelle du rôle du territoire dans la pratique du design. Ils soulignent la dimension à la fois méthodologique, relationnelle et éthique de l'ancrage territorial, qui apparaît comme un fil conducteur de l'ensemble des entretiens.

La phase d'analyse s'est prolongée par une démarche de triangulation, envisagée non comme un simple outil de validation, mais comme un moyen de confronter les points de vue et les matériaux. Ce croisement méthodologique a permis de consolider les thématiques émergentes et d'enrichir la compréhension des pratiques observées.

4.3.2.5 **Triangulation méthodologique pour renforcer la qualité de la recherche**

Afin d'assurer une analyse rigoureuse et de limiter certains biais inhérents à ce type de recherche – tels que la subjectivité du chercheur, la sélection partielle des données ou les effets de contexte et de désirabilité sociale – nous avons adopté une approche de triangulation méthodologique (Denzin, 2017/1970).

Triangulation des sources (Sawadogo, 2021)	**Triangulation des méthodes de recueil (Reidy & Mercier, 1996)**
L'équipe à l'initiative du projet (2 personnes)	**Entretiens semi-directifs** (Beaud et Weber, 1997)
Chambre de qualité resserrée (5 personnes)	**Observation participante** (Abercombie et al. 1984, Bastien, 2007; Lapassade, 2016)
Responsables de sites pilotes (5 personnes)	**Carnet de note (écritures en direct)** notes de terrain pour conserver une trace détaillée des événements observés (Baribeau, 2005)
Chambre de qualité élargie (11 personnes)	**Journal de bord (écritures en différé)** journal de pratique réflexive, soutenant la posture critique du chercheur (Baribeau, 2005)
Consortium (15 personnes)	

↑ **Figure 33.** *Schéma de la démarche de triangulation méthodologique pour l'étude de cas NEB|LAB*

Développée initialement par Denzin, la triangulation repose sur la confrontation de sources et de méthodes variées afin d'améliorer la fiabilité et la validité des résultats. Toutefois, elle ne se réduit plus aujourd'hui à un simple critère de validation. Comme le soulignent Caillaud et Flick (2016), elle constitue une véritable stratégie d'assurance qualité, visant à enrichir la compréhension des phénomènes étudiés plutôt qu'à uniformiser les interprétations.
Denzin (2017/1970) distingue quatre niveaux de triangulation : celle des données (multiplication des sources d'information), des chercheurs (croisement des analyses), des théories (mobilisation de cadres conceptuels diversifiés) et des méthodes (usage de techniques variées de collecte).

Dans notre recherche, nous avons combiné la triangulation des données (entretiens, observations, artefacts produits par les acteurs) et la triangulation des méthodes reposant sur l'exploitation du carnet de notes, du journal de bord et des représentations graphiques (figure 33). Ces matériaux ont fait l'objet de lectures répétées et croisées, afin de sélectionner des verbatims significatifs et de mettre en évidence des associations entre concepts.

Comme le souligne Sawadogo (2021), la véritable plus-value de la triangulation ne réside pas uniquement dans la diversité des outils mobilisés, mais dans leur mise en relation pour appréhender la complexité des phénomènes étudiés. Dans cette perspective, l'analyse des objets et dispositifs mobilisés dans l'environnement de recherche apparaît essentielle pour comprendre les dynamiques de coopération et les transformations à l'œuvre.

4.4 Approches sociotechniques et médiations des objets et dispositifs

Afin d'éclairer notre démarche de recherche-action en design participatif, nous mobilisons un ensemble de cadres théoriques issus des sciences sociales, et plus particulièrement des approches sociotechniques. Ces perspectives permettent d'analyser comment les objets, les dispositifs et les artefacts techniques participent activement aux dynamiques sociales, professionnelles et organisationnelles. Elles nous invitent à dépasser une vision instrumentale du design pour en faire un espace de médiation, où s'articulent des logiques humaines et non humaines, individuelles et collectives, matérielles et symboliques.

Cette posture théorique vise à enrichir la compréhension des processus de co-design en mettant en lumière les multiples interactions entre acteurs, objets et contextes. Elle s'appuie notamment sur les travaux en sociologie de la traduction, sur la théorie de l'acteur-réseau (ANT), sur les concepts de médiation et de médialité ainsi que sur les réflexions contemporaines autour des objets-frontières.

4.4.1 Une lecture sociotechnique des objets et dispositifs

Dans le prolongement de la recherche-action, qui suppose une implication active des chercheurs dans les processus de transformation, les approches sociotechniques rejettent l'idée d'une neutralité des objets. Elles considèrent au contraire que les dispositifs matériels et techniques participent à la structuration des interactions sociales et à la reconfiguration des pratiques organisationnelles.
Cette perspective permet de considérer les objets techniques comme des agents médiateurs au sein des réseaux d'acteurs. Leur rôle dépasse la fonctionnalité : ils incarnent des normes, influencent les usages, produisent des effets sociaux et véhiculent des significations.

Dans cette perspective, la communication occupe une place centrale. Elle est envisagée non comme un simple vecteur d'information, mais comme un espace où se construisent et se transforment les médiations. Comme le souligne Bonnet (2024, p. 60-63), la communication constitue un processus complexe, traversé par des dynamiques d'appropriation, de circulation, d'écriture et de négociation. L'analyse communicationnelle permet ainsi de saisir les tensions, les ajustements et les rapports de force qui traversent les organisations, et de comprendre comment les dispositifs contribuent à structurer les collectifs et les identités professionnelles.

Cette réflexion rejoint la théorie média-centrée du design (Gentès, 2022), qui considère les objets comme des dispositifs médiateurs et mobilise le concept de *médialité* pour désigner la mise à distance du réel nécessaire à la conception et à la communication. Cette approche souligne que la conception ne repose pas uniquement sur des matériaux physiques, mais également sur des formats, des supports et des dispositifs de communication qui cadrent l'activité de design. Elle invite ainsi à observer comment les dynamiques de médiation influencent les pratiques de conception et la perception des artefacts.

Dans notre recherche, cette lecture sociotechnique se traduit par une attention portée aux supports de travail mobilisés lors des ateliers de co-design (cartographies, canevas collaboratifs, supports de formalisation). Ces dispositifs constituent des points d'observation privilégiés pour analyser les médiations à l'œuvre entre les différents acteurs, ainsi que les tensions, arbitrages et ajustements qui traversent la conception participative. Ils permettent notamment d'observer ce qui se négocie dans l'action : ce qui est rendu visible, ce qui est stabilisé, ce qui est écarté ou reformulé au cours des interactions.

4.4.2 La théorie de l'Acteur–Réseau : penser les interactions entre humains, objets et infrastructures

La Théorie de l'Acteur-Réseau (ANT), développée notamment par Latour,

Callon et Law à partir des années 1980, propose une lecture symétrique des dynamiques sociales et techniques. Elle offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour étudier les processus de co-design, en ce qu'elle permet de considérer conjointement les acteurs humains (équipes pilotes, designers, participants) et les acteurs non humains (dispositifs, supports, infrastructures) impliqués dans l'action.

Dans cette recherche, l'ANT n'est pas mobilisée comme une théorie explicative globale du social, mais comme une posture analytique. Elle permet d'interroger ce que font concrètement les dispositifs de co-design : comment ils organisent les interactions, rendent certaines préoccupations visibles et contribuent à la stabilisation — toujours provisoire — des projets.

4.4.2.1 **Réseaux sociotechniques et posture symétrique**

Selon Callon (2001), l'action résulte de l'articulation dynamique d'éléments hétérogènes — humains, techniques, organisationnels et institutionnels — appréhendés comme des actants. Callon (2001) illustre cette approche à travers l'exemple de l'automobile, dont l'usage ne dépend ni exclusivement du conducteur ni uniquement de la machine, mais d'un réseau associant infrastructures routières, dispositifs de maintenance, cadres réglementaires, acteurs industriels et institutions. Cet exemple met en évidence le caractère fondamentalement sociotechnique des pratiques, produites par l'articulation dynamique d'éléments hétérogènes. Adopter une posture symétrique consiste dès lors à analyser ces interactions sans présupposer de hiérarchie explicative entre humains et non-humains.

Dans le champ du design participatif, cette posture conduit à considérer les dispositifs de co-design — tels que les cartographies, canevas, supports de formalisation ou outils de médiation — non comme de simples supports neutres, mais comme des composantes actives du réseau de conception. Ces dispositifs participent à la structuration des interactions, à la distribution des rôles et à l'orientation des manières de problématiser les situations et d'envisager les solutions.

Akrich (1989) montre que les objets techniques intègrent des *inscriptions*, c'est-à-dire des anticipations d'usages, des formes de coordination sociale et des systèmes de valeurs incorporés dans leur conception. À travers l'étude d'un projet de système technique au Nicaragua, elle met en évidence que chaque choix technique s'inscrit dans un enchevêtrement de contraintes économiques, politiques, culturelles et organisationnelles. Loin d'être autonomes, les objets techniques participent à la co-construction des pratiques sociales et de leur environnement. L'innovation ne s'insère donc pas dans un contexte préexistant ; elle contribue à le redéfinir en produisant de nouvelles configurations d'acteurs, de nouvelles significations et de nouvelles formes d'organisation sociale.

Mobilisée dans une perspective de design participatif, cette approche permet d'interroger les valeurs incorporées dans les dispositifs de co-design eux-mêmes, ainsi que les effets qu'ils produisent sur les dynamiques de participation, de prise de parole et de cadrage des problèmes au sein des ateliers.

4.4.2.2 **Inscriptions, traduction et circulation des productions de design**

Dans l'Actor-Network Theory, les *inscriptions* désignent les formes matérielles et graphiques par lesquelles des entités, des idées ou des problèmes sont rendus visibles, manipulables et transportables (Callon, 2001). Ces inscriptions — rapports, schémas, graphiques, dispositifs de formalisation — ne se contentent pas de représenter des phénomènes : elles permettent leur mise en relation avec d'autres inscriptions, conditionnant ainsi la production et la stabilisation de connaissances collectives. L'ANT montre que la science et la technique reposent sur un ancrage matériel fait d'objets, d'instruments et d'infrastructures, à travers lesquels se négocient les liens entre théorie et pratique.

Dans une perspective de design participatif, les productions intermédiaires (représentations visuelles, schémas, timelines) peuvent être appréhendées comme des inscriptions au sens de l'ANT. Elles ne se limitent pas à documenter l'activité collective ; elles contribuent à stabiliser certaines interprétations des situations, à rendre visibles des problématiques spécifiques et à rendre ces cadrages transportables au-delà du cadre de l'atelier.

Ces inscriptions s'insèrent dans des réseaux sociotechniques structurés par des dynamiques de circulation. Leur capacité d'action dépend de leur reprise, de leur transformation et de leur stabilisation par différents acteurs. Certaines productions acquièrent ainsi une portée institutionnelle ou organisationnelle, tandis que d'autres demeurent circonscrites à la situation d'atelier.

Le concept de *traduction* permet d'analyser ces processus de circulation et de stabilisation.
Callon et Latour (2006) définissent la traduction comme un processus d'alignement des intérêts, au cours duquel un acteur ou un groupe d'acteurs redéfinit et reformule les préoccupations d'autres acteurs afin de les intégrer dans une dynamique commune. Ce processus repose sur des négociations, des alliances et des stratégies de persuasion, permettant à certains acteurs d'élargir leur influence et de structurer le réseau à leur avantage. Ainsi, selon les auteurs, un microacteur peut, à travers des traductions réussies, gagner en pouvoir et devenir un macroacteur.
Toutefois, ils précisent que les macroacteurs ne sont pas supérieurs par nature : leur position dominante est le produit de leur capacité à fédérer un réseau et à maintenir des alliances durables. Dans cette perspective,

Callon et Latour (2006) proposent une réinterprétation du concept de Léviathan. Plutôt que d'être une entité souveraine figée imposant son autorité à la société, le Léviathan apparaît comme une construction dynamique, constamment redéfinie à mesure que les acteurs traduisent et retraduisent leurs intérêts respectifs.

Dans le contexte du co-design, cette lecture permet d'interroger la manière dont certaines visions du futur, certains cadrages de problèmes ou certaines orientations stratégiques acquièrent une apparente évidence, non parce qu'elles seraient intrinsèquement supérieures, mais parce qu'elles sont portées par des réseaux d'acteurs et de dispositifs suffisamment stabilisés.

En somme, les processus d'inscription et de traduction décrivent la manière dont les connaissances, les objets et les relations se matérialisent, se stabilisent et circulent au sein des réseaux sociotechniques. Ils mettent en lumière le caractère négocié, collectif et médié de toute production scientifique ou technique, constituant un cadre analytique pour interroger les médiations entre acteurs humains et non-humains.

4.4.2.3 **Le rôle des objets frontières dans la construction du savoir**

D'un autre point de vue, Star et Griesemer (1989) mobilisent la notion de traduction pour expliquer comment des acteurs aux perspectives divergentes parviennent à collaborer au sein d'un même réseau. Selon eux, la recherche scientifique implique une diversité d'acteurs (scientifiques, administrateurs, amateurs, institutions), ce qui génère une tension entre des points de vue hétérogènes et la nécessité d'obtenir des résultats généralisables. La traduction permet alors d'aligner ces intérêts divergents en trouvant des compromis adaptés aux différents acteurs.

S'inspirant de l'ANT et du concept de traduction développé par Latour, Callon et Law, Star et Griesemer (1989) introduisent plusieurs nuances. Dans le modèle classique de l'ANT, un acteur central cherche à intéresser et enrôler d'autres acteurs en traduisant leurs préoccupations dans son propre cadre. Ce processus repose souvent sur un « point de passage obligé », où un acteur dominant (ex. : un scientifique ou un institutionnel) reformule les intérêts des autres afin de les aligner sur son projet.

Cependant, les auteurs élargissent et modifient ce modèle en adoptant une approche plus « écologique et multidirectionnelle ». Selon eux, la traduction n'est pas unidirectionnelle, du scientifique au non-scientifique, mais simultanée et multidirectionnelle. Chaque acteur préserve ses propres intérêts tout en s'adaptant aux dynamiques du réseau. Plutôt que d'imposer une traduction unique, les objets eux-mêmes jouent un rôle de médiateurs, facilitant la coopération sans nécessiter un consensus total.

Ce dernier point conduit les auteurs à introduire le concept d'objets-frontières (*boundary objects*), qui permettent aux acteurs de collaborer malgré leurs différences en conservant des interprétations et usages différenciés de ces objets. Ces objets servent ainsi de points de convergence entre des logiques parfois incompatibles, rendant possible une coopération sans uniformisation des perspectives.

L'approche de la traduction montre que la stabilisation des réseaux repose sur des négociations constantes entre acteurs hétérogènes. Les concepts de traduction et d'objets-frontières soulignent ainsi que la coopération ne passe pas par le consensus, mais par l'articulation de perspectives diverses au sein d'un même espace d'interaction.

4.4.3 L'ANT appliquée au design participatif

L'application l'ANT au champ du design participatif renouvelle les approches classiques de la conception. Le design n'est alors plus perçu comme une suite d'étapes orientée sur la résolution de problèmes, mais comme un espace relationnel, dans lequel interagissent des acteurs humains (usagers, concepteurs, institutions) et non-humains (objets, technologies, dispositifs, normes). Cette perspective permet d'analyser la conception participative comme une dynamique sociotechnique distribuée, faite de médiations, de négociations et d'alignements toujours provisoires.

4.4.3.1 **La conception comme espace de médiation**

La notion de traduction est largement mobilisée dans les travaux en design pour rendre compte du cœur de l'activité de conception (Ehn, 2008 ; Nova et al., 2015 ; Gentès, 2017 ; Gentès & Perez, 2022 ; Mertz et al., 2022).

Dans son article *Participation in Design Things*, Ehn (2008) conçoit le design comme un ensemble de jeux de langage et de pratiques partagées entre designers, usagers, objets, institutions. Ces jeux permettent le passage, l'alignement, voire la transformation d'un « objet de préoccupation » en « objet de design » — un processus qui relève d'une logique de traduction.

Nova et al. (2015) soulignent que la traduction constitue le cœur de la pratique du designer, dans la mesure où elle rend possible le passage des données issues du terrain vers une démarche créative. Elle constitue alors un cadre d'interprétation et de reconfiguration où s'opèrent des transferts, des transpositions, des reformulations. Ce travail ne se limite pas à une restitution fidèle, mais implique une série de transformations — simplification, inversion, extrapolation, etc. — permettant l'émergence d'objets, de services ou de scénarios porteurs de sens dans un contexte donné.

Dans une perspective proche, Gentès (2017) propose d'abandonner l'idée d'une équivalence stricte pour envisager la traduction — et, par analogie,

la conception — comme un processus négocié et situé, ajusté aux contextes de communication. Elle écrit :

> « Translation is not about finding the one and only answer to a problem of cultural transposition but rather to adapt the response to the concrete situation of communication. It is thus understood that the space of translation is a flexible space, negotiated between interlocutors » (p. 232).

Autrement dit, traduire comme concevoir implique de construire des correspondances opérantes plutôt que des équivalences formelles, en tenant compte des contraintes, des intentions et des situations d'usage. Cette approche confère au designer un rôle central de médiateur, capable de faire circuler, d'adapter et de reformuler des idées, des formes ou des usages entre des mondes hétérogènes.

A ce titre, la conception peut également être comprise comme un processus de distanciation, au sens où la production d'artefacts permet de prendre du recul par rapport au réel pour en proposer d'autres lectures. Le design devient ainsi un espace critique, dans lequel les représentations dominantes peuvent être interrogées, déplacées et mises en débat, ouvrant la possibilité de configurations alternatives.

Comme le soulignent Gentès et Perez (2022), concevoir revient à traduire des besoins, des contraintes et des imaginaires en composant avec des normes, des objets existants et des contextes d'usage. Les artefacts issus de ce processus ne sont pas de simples solutions fonctionnelles, mais des dispositifs de médiation qui cristallisent des choix, des valeurs et des compromis. En ce sens, le design devient alors un acte politique autant que technique, car il engage des représentations du vivre-ensemble, du faire-ensemble, et du pouvoir d'agir.

4.4.3.2 **Repenser la participation : tensions, controverses et négociations**

Depuis les années 2000, plusieurs travaux en design mobilisent l'ANT pour analyser les dimensions sociales et politiques des processus de conception, en dépassant une vision linéaire ou consensuelle de la participation. Cette approche met en évidence les relations instables, les jeux de pouvoir et les controverses qui traversent les dispositifs participatifs (Stroni, 2015).

Dans cette perspective, Björgvinsson et al. (2010) proposent de déplacer le design d'objets vers la conception de things entendues comme des assemblages sociotechniques, et introduisent la notion d'infrastructuring. Celle-ci désigne la conception de cadres socio-matériels ouverts et évolutifs, favorisant l'appropriation, la reconfiguration et la continuité de l'action collective au-delà de la durée d'un projet. Cette orientation rejoint la conception d'espaces publics agonistiques développée par

Mouffe (1999, p. 754-757), pour qui la démocratie pluraliste ne repose pas sur la recherche d'un consensus rationnel, mais sur la reconnaissance du conflit comme dimension constitutive de l'espace public. Dans cette perspective, les désaccords et controverses ne sont pas des dysfonctionnements à éliminer, mais des ressources pour la conception.

Enfin, Ehn (2008) avait déjà formulé le concept d'infrastructuring, qu'il définit comme le processus par lequel les designers conçoivent des cadres socio-matériels (techniques, sociaux, spatiaux) favorisant l'appropriation, la reconfiguration et l'évolution d'un dispositif, bien au-delà de la durée du projet initial.

En somme, ces approches déplacent la conception participative car il ne s'agit plus de viser un consensus stabilisé, mais de maintenir un espace ouvert où tensions, controverses et appropriations successives deviennent constitutives du processus de design.

4.4.3.3 **Une posture symétrique et relationnelle pour le designer-chercheur**

Appliquée au co-design, la Théorie de l'Acteur-Réseau engage le designer-chercheur à adopter une posture symétrique et relationnelle, attentive aux médiations produites par les artefacts, les dispositifs et les formats de participation. La participation n'y est pas conçue comme un simple dispositif d'inclusion, mais comme un processus distribué, au sein duquel humains et non-humains contribuent conjointement à la configuration de l'action.

Cette posture implique de considérer les objets techniques comme des médiateurs porteurs d'inscriptions, orientant les interactions et participant à la stabilisation provisoire de certains cadrages (Akrich, 1989). Elle suppose également de reconnaître que les tensions, négociations et controverses font partie intégrante des processus de co-conception, sans être réduites à des dysfonctionnements à résorber.

Dans ce cadre, le design est appréhendé comme un travail d'infrastructuration, au sens de Björgvinsson et al. (2010) : il ne s'agit pas seulement de produire des objets ou des solutions ponctuelles, mais de mettre en place des cadres socio-matériels évolutifs, susceptibles d'être appropriés, transformés et prolongés par les acteurs au-delà de la situation de projet. L'attention portée aux dispositifs, à leurs usages et à leurs conditions de circulation devient alors centrale dans l'analyse.

Pour le designer-chercheur, adopter cette posture implique enfin une réflexivité méthodologique constante. Les choix opérés — en matière de dispositifs, de supports et de modalités de participation — participent eux-mêmes à la configuration des réseaux sociotechniques observés.

En ce sens, cette posture ne vise pas seulement la production de solutions, mais le maintien d'espaces ouverts de négociation et de transformation collective.

Conclusion. Synthèse méthodologique et ouverture vers les hypothèses

Ce chapitre a présenté les fondements méthodologiques de notre recherche, en explicitant la posture du designer-chercheur, les dispositifs d'observation et de collecte mobilisés ainsi que le rôle central des artefacts produits dans le cadre des projets. Nous avons montré comment ces éléments — journaux de bord, frises chronologiques, photographies — agissent à la fois comme supports de médiation dans l'action et comme matériaux d'analyse pour la recherche.

Notre méthodologie se distingue ainsi par son caractère situé, évolutif et relationnel. Elle articule les apports du design et des sciences de l'information et de la communication, en intégrant les tensions et ajustements propres au terrain. La triangulation des données et des méthodes contribue à renforcer la rigueur de l'enquête tout en rendant compte de la complexité des dynamiques observées.

Ces choix méthodologiques constituent non seulement un cadre opératoire pour l'enquête, mais aussi un socle de réflexion sur la pratique du designer-chercheur. Ils permettent désormais de formuler trois hypothèses structurantes sur le rôle du territoire, des valeurs et des communautés dans les dynamiques de co-design, qui feront l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 5

Trois hypothèses pour penser le co-design territorial : fondements de la recherche

235 Première hypothèse : Le territoire comme acteur clé (actant) et ressource du processus de co-design

236 Deuxième hypothèse : Les valeurs sont un moteur du design territorial, influençant les dynamiques d'engagement et de conflit

237 Troisième hypothèse : La durabilité des dynamiques de co-design repose sur la capacité à construire et entretenir une communauté d'acteurs hétérogènes

Ce chapitre marque un point de bascule dans la recherche. Il reformule les apports conceptuels et méthodologiques précédemment établis, en les articulant aux premières observations de terrain, afin de les traduire sous la forme d'hypothèses de travail. Ce passage du cadre théorique à l'analyse empirique permet de préciser les axes d'observation du co-design territorial.

Ces hypothèses s'appuient sur un ensemble de constats issus de la littérature sur le co-design. Celle-ci met en évidence que la conception devient un processus collectif et réflexif, engageant activement utilisateurs et parties prenantes, tout en soulignant le rôle structurant des valeurs — éthiques sociales, et esthétiques — dans la dynamique de coopération et la légitimité des démarches participatives (Sanders & Stappers, 2008 ; Lee, 2008 ; Binder et al., 2011 ; Kimbell, 2015 ; Reunkrilerk, 2022).

Ce déplacement redéfinit le rôle du designer, désormais perçu comme médiateur et facilitateur de processus plutôt que comme auteur individuel (Wahl & Baxter, 2008 ; Napier & Wada, 2016 ; Mosely et al., 2021). L'attention se porte alors sur les dispositifs matériels et symboliques qui rendent possible la participation, la négociation et l'apprentissage collectif (Star & Griesemer, 1989 ; Sanders & Stappers, 2008 ; Ehn, 2008).

À l'échelle des territoires, ces logiques se complexifient. La diversité des acteurs, la pluralité des temporalités et la multiplicité des cadres de gouvernance imposent de penser le co-design dans une perspective systémique et située, plaçant la médiation, la coordination et la coopération au cœur des démarches. Dans ce contexte, le territoire n'est plus un cadre administratif ou un simple support d'action, mais un système relationnel composé d'acteurs humains et non-humains, de valeurs, d'artefacts et de récits (Magnaghi, 2003 ; Parente & Sedini, 2017 ; Paillart, 2018 ; Laudati, 2015 ; Duhem & Pereira de Moura, 2020).

La méthodologie adoptée, fondée sur une posture de recherche-action et une approche compréhensive du terrain, permet d'observer comment les principes de médiation, de participation et de transformation identifiés dans la littérature se traduisent concrètement dans des contextes institutionnels et territoriaux variés. Dans ce cadre, la théorie de l'Acteur-Réseau (Callon, 2001) et la théorie média-centrée du design issues des sciences de l'information et de la communication (Gentès, 2022) offrent un cadre analytique pour observer comment les dispositifs, objets et médiations structurent les interactions entre acteurs et participent à la co-production de l'action publique.

À partir de ces éléments, nous formulons trois hypothèses de recherche, construites de manière inductive. Elles traduisent les principaux foyers

de tension et de transformation identifiés dans les démarches de co-design territorial et structurent l'analyse autour de trois dimensions interdépendantes :

1. Le territoire, envisagé comme actant et ressource du processus de co-design, qui conditionne la manière dont se reconfigurent les cadres de l'action publique ;
2. Les valeurs, considérées comme moteur du co-design territorial, en tant que forces d'alignement, de tension et de négociation entre acteurs ;
3. La communauté, appréhendée comme condition de pérennité des démarches, résultant d'un travail d'infrastructuration soutenu par des objets-frontières et des dispositifs de médiation.

Première hypothèse : Le territoire comme acteur clé (actant) et ressource du processus de co-design

Les chapitres précédents ont posé les fondements d'une réflexion sur le rôle du design dans la fabrique du territoire et sur sa capacité à transformer les modes de gouvernance ainsi que la relation entre l'action publique et ses usagers (Gwiazdsinski, 2015 ; Gélédan, 2020 ; Poudray, 2021 ; Bessières et al., 2023).

Dans les modèles traditionnels, l'action publique repose sur des processus de planification descendante, où la relation entre institutions et usagers demeure largement asymétrique. Le design des territoires, en tant que démarche, propose une transformation de cette dynamique en ouvrant des espaces d'expérimentation collective et en repensant les outils de gouvernance.

Dans cette perspective, nous faisons l'hypothèse que le design territorial ne se limite pas à intégrer la participation dans les projets publics, mais qu'il reconfigure en profondeur les relations entre acteurs et institutions en mobilisant le territoire comme ressource et comme actant du processus de conception.

Autrement dit, si le territoire est traité comme un acteur à part entière du co-design, alors il contribue à redéfinir les cadres, les temporalités et les modalités de l'action publique. Cette reconfiguration ne relève pas seulement d'un changement de méthode participative, mais d'un véritable processus de co-design, dans lequel institutions et citoyens co-construisent ensemble les cadres de l'action publique.

Toutefois, cette dynamique ne se déploie jamais dans un vide institutionnel. Si le co-design territorial ouvre des espaces d'expérimentation collective, il s'inscrit toujours dans un jeu asymétrique de pouvoir, où les autorités politiques conservent la capacité d'orienter, de valider ou de neutraliser les propositions issues du processus. Ces tensions créent des zones d'ajustement où se négocient les rôles, les responsabilités et les formes de légitimité, révélant la nécessité d'outils de médiation capables de soutenir la coopération et l'articulation des savoirs.

Le design joue alors un rôle d'interface, en structurant des dispositifs qui favorisent l'échange et la négociation entre acteurs aux intérêts parfois divergents. Ces dispositifs s'appuient souvent sur des objets-frontières (Star & Griesemer, 1989) qui facilitent la traduction entre logiques institutionnelles, professionnelles et citoyennes. Dans cette dynamique, le territoire agit lui-même comme un espace de médiation, où se matérialisent les tensions et les ajustements inhérents à la co-construction de l'action publique. Nous examinerons, dans les chapitres suivants, comment les designers mobilisent concrètement le territoire comme ressource et comme actant dans leurs pratiques, et en quoi cela reconfigure les modes d'action publique. Cette première hypothèse, centrée sur le rôle du territoire, met ainsi en lumière les rapports de pouvoir et les dynamiques d'ajustement qui traversent le co-design territorial.

Elle ouvre sur une seconde dimension — celle des valeurs — qui éclaire la manière dont ces tensions se traduisent en principes d'action, en orientations collectives et en cadres de justification partagés.

Deuxième hypothèse : Les valeurs sont un moteur du design territorial, influençant les dynamiques d'engagement et de conflit

Les travaux en design participatif et co-design (Ehn, 1993/2009 ; Sanders & Stappers, 2008 ; Iversen et al., 2010 ; Dubois, 2015 ; Fingerovà, 2021 ; Mosely et al., 2021) montrent que les valeurs ne sont pas seulement des idéaux normatifs, mais des forces structurantes de la conception et de l'action collective. Elles participent à la construction d'un référentiel partagé, en orientant les décisions, les formes d'engagement et la légitimation des projets.

Dans la continuité de la première hypothèse — qui envisage le territoire comme un système relationnel et un actant du co-design — nous faisons l'hypothèse que les valeurs constituent le moteur des dynamiques de conception collective du design territorial. Elles influencent les représentations, régulent les interactions et structurent les tensions entre acteurs. Autrement dit, les valeurs ne relèvent pas de principes abstraits : elles s'incarnent dans les outils, les artefacts et les dispositifs de médiation qui rendent la coopération possible et soutiennent la construction d'un sens commun.
La notion de référentiel de politique publique développée par Muller (2015/1990) éclaire ce point :

« Élaborer une politique publique consiste d'abord à construire une représentation, une image de la réalité sur laquelle on veut intervenir » (p. 53).

Ce référentiel structure la perception des problèmes, les solutions envisagées et les modes d'action.

Dans une démarche de co-design territorial, ce référentiel ne relève plus uniquement des institutions : il se négocie et se reconfigure en continu entre les acteurs, au fil des interactions et des médiations. Ce sont les valeurs en présence — parfois convergentes, souvent conflictuelles — qui orientent ces ajustements.
Or, si la littérature en design et en politiques publiques reconnaît l'importance de ces valeurs, elle en explore rarement la dimension dynamique. Comment évoluent-elles au fil du projet ? Comment sont-elles traduites dans les artefacts, les décisions ou les dispositifs ? Quels mécanismes permettent d'arbitrer entre des valeurs en tension ?

Ces questions guideront l'analyse empirique, en observant comment les valeurs deviennent des vecteurs d'engagement, de négociation et de transformation dans les démarches de co-design territorial.
Enfin, si les valeurs structurent les interactions, elles ne suffisent pas à garantir la continuité des dynamiques collectives. Leur inscription dans le temps dépend de la construction d'une communauté d'acteurs capable de maintenir la coopération au-delà des temporalités du projet.
C'est ce que nous examinerons dans la troisième hypothèse, consacrée aux conditions de pérennité du co-design territorial.

Troisième hypothèse : La durabilité des dynamiques de co-design repose sur la capacité à construire et entretenir une communauté d'acteurs hétérogènes

Dans les projets de co-design territorial, la diversité des parties prenantes aux temporalités, ressources et motivations souvent divergentes, rend difficile le maintien d'un engagement continu.
Le passage d'une participation ponctuelle à une dynamique collective pérenne constitue ainsi un enjeu central.

Nous faisons l'hypothèse que la durabilité de ces dynamiques dépend de la capacité des acteurs à construire et à entretenir des formes de coopération dans le temps, reposant sur plusieurs processus interdépendants :

- La construction d'un récit commun, qui donne sens et continuité à l'engagement collectif
- La mise en place de dispositifs de médiation — outils, espaces et objets partagés — assurant la circulation des informations, la négociation et la mémoire des processus
- Une articulation entre engagement individuel et dynamique collective, condition de la reconnaissance mutuelle et de la persistance du lien entre acteurs.

Ces processus s'inscrivent dans ce que la littérature en design participatif qualifie d'infrastructuring (Ehn, 2008 ; Karasti, 2014). L'infrastructuration désigne un travail continu de conception et d'entretien des cadres socio-matériels, organisationnels et symboliques qui soutiennent la coopération et permettent l'émergence de formes collectives d'apprentissage et d'action. Dans cette perspective, la communauté n'est pas donnée d'avance : elle se construit et se transforme à travers les interactions, les objets partagés et les pratiques de médiation.

De son côté, Wenger (2000) montre que la cohésion d'une communauté repose sur la construction d'un répertoire partagé de pratiques et de significations, sans pour autant effacer les tensions et les négociations qui la traversent. Construire une communauté d'acteurs hétérogènes ne revient donc pas à rassembler des individus, mais à organiser les conditions relationnelles, techniques et symboliques qui rendent possible la coopération dans la durée.

Ce processus est toujours précaire et évolutif : les objets partagés (Star & Griesemer, 1989), les récits collectifs et les dispositifs de médiation stabilisent temporairement les interactions tout en restant ouverts à la transformation et au conflit. Le design joue ici un rôle central car il soutient le travail d'infrastructuration en créant les conditions d'une coordination durable, en entretenant les espaces de négociation et en favorisant la continuité des apprentissages collectifs.

Cette hypothèse invite à considérer la communauté non pas comme un état stable, mais comme un processus relationnel et médié, fait d'ajustements, de tensions et de réappropriations successives.
Elle sera mise à l'épreuve à travers la diversité des terrains étudiés afin d'observer comment les formes de communauté et les modes d'infrastructuration varient selon les contextes, tout en révélant des logiques communes de pérennisation.

En conclusion, la formulation de ces trois hypothèses marque un tournant dans la recherche.
Elles définissent trois entrées complémentaires pour analyser la fabrique du design territorial : Le territoire, envisagé comme ressource et actant des processus de conception collective ; les valeurs, comme forces d'alignement, de tension et de régulation ; la communauté, comme condition de durabilité des démarches de co-conception collectives.
Ces hypothèses constituent la trame d'analyse à partir de laquelle seront examinées les dynamiques observées sur les différents terrains. Elles visent à discuter la contribution du co-design territorial à la transformation des modes de gouvernance, en évaluant comment les pratiques de conception deviennent des espaces de médiation, de négociation et d'apprentissage collectif, et dans quelle mesure elles contribuent à renouveler les formes d'action publique et à soutenir la durabilité des collectifs.

PARTIE 3

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Participation, valeurs et communautés dans le design territorial.

245 **Chapitre 6**
La Participation : Le territoire mobilisé en pratique par les designers

291 **Chapitre 7**
Les valeurs comme moteur du design des territoires

333 **Chapitre 8**
« Faire communauté » par le design : pratiques émergentes, médiations multi-niveaux et gouvernance collective

403 **Chapitre 9**
Cartographier pour faire communauté : design d'un dispositif de co-design en contexte européen

Cette troisième partie rassemble les résultats de l'enquête qualitative menée auprès de designers engagés dans des projets publics territorialisés, ainsi que les analyses issues des études de cas présentées précédemment. Elle vise à comprendre comment sont déployées, en pratique, les dynamiques de co-design lorsque celles-ci sont confrontées à des enjeux locaux, sociaux et politiques spécifiques. Ces résultats ne sont pas seulement descriptifs : ils ouvrent une discussion sur la manière dont le design contribue, concrètement, à la fabrique collective du territoire.

L'analyse s'appuie sur des situations concrètes et est structurée en quatre chapitres complémentaires. Ceux-ci interrogent les articulations entre participation et territoire, les modes de mobilisation des valeurs, les dynamiques de constitution de collectifs d'action et, enfin, la conception envisagée comme pratique d'enquête et dispositif réflexif de transformation.

Le chapitre 6 interroge la relation entre participation et territoire à travers les expériences de designers. Le territoire n'y apparaît pas comme un simple cadre géographique ou administratif, mais comme un actant plastique et relationnel : un ensemble vivant de ressources, de contraintes, de mémoires et de liens. Il agit sur les formes de participation autant qu'il en émerge. L'analyse s'appuie sur quatre points de vue complémentaires : celui des habitants, ancrés dans leur vécu quotidien et leur rapport sensible au lieu ; celui des citoyens, engagés dans des formes de participation et de délibération ; celui des différences de repères et de cultures, qui traversent les dynamiques locales et produisent à la fois tensions et occasions de mise en sens collective ; et enfin celui des concepteurs, dont les pratiques professionnelles et les postures méthodologiques contribuent à façonner le processus. L'analyse met ainsi en lumière un territoire produit et transformé et par l'action collective.

Le chapitre 7 analyse la manière dont les valeurs traversent et structurent les démarches de co-design territorial. Loin d'être des repères consensuels, elles apparaissent comme des ressources dynamiques et parfois conflictuelles, orientant les décisions de conception et révélant des divergences entre acteurs. La participation est ainsi envisagée dans sa dimension axiologique, c'est-à-dire comme un processus de mise en débat des convictions, arbitrages et priorités collectives. Dans ce cadre, le rôle du designer dépasse la seule conduite méthodologique : il consiste à rendre visibles ces valeurs, à en faciliter la confrontation et à accompagner leur co-construction, afin d'éviter qu'elles ne s'imposent de manière implicite ou unilatérale.

Le chapitre 8 explore la manière dont les démarches de design participatif, en s'inscrivant dans l'action publique et territoriale, contribuent à « faire communauté ». Il montre comment des collectifs hétérogènes se constituent, se transforment et apprennent à se gouverner ensemble à travers des dispositifs de co-conception. Plutôt que de considérer la communauté comme un état préexistant, il en propose une lecture processuelle : la communauté se fabrique dans et par l'action, à travers des médiations, des apprentissages et des tensions entre autonomie et pilotage.
À travers l'analyse de deux dispositifs – les inter-sessions de la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités et la Chambre de qualité du projet européen NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS – le chapitre met en lumière la participation comme une expérience de cohabitation, de coordination et de gouvernance distribuée. En suivant la fabrication de ces collectifs, il montre le rôle du design comme opérateur de gouvernance : créant les conditions de la coopération, soutenant les apprentissages situés et instituant des formes émergentes de co-décision.

Enfin, le chapitre 9 explore la manière dont le design, à travers la conception et l'expérimentation d'un artefact, peut contribuer à structurer et soutenir une communauté d'action en contexte de gouvernance distribuée. S'appuyant sur le projet européen NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS, il examine comment un outil de cartographie des parties prenantes — conçu dans le cadre d'une recherche-action — devient un dispositif de médiation, favorisant la coordination, la réflexivité et l'apprentissage collectif.
Dans la continuité du chapitre précédent, il montre que « faire communauté » suppose un travail d'infrastructuration : la mise en place d'objets, de médiations et d'espaces qui soutiennent la coopération dans la durée. Envisagée comme enquête collective, la conception apparaît ici comme un moyen d'articuler des mondes sociaux hétérogènes et de transformer les tensions en apprentissages partagés. Le chapitre met ainsi en lumière le rôle du design comme opérateur de gouvernance, capable de transformer un outil en vecteur d'action collective et d'inscrire la conception au cœur des dynamiques de transformation territoriale.

Pris ensemble, ces quatre chapitres suivent une progression qui articule le territoire (chapitre 6), les valeurs qui l'animent (chapitre 7), les collectifs qui s'y organisent (chapitre 8) et enfin l'enquête comme outil réflexif et activateur (chapitre 9). Cette structuration vise à rendre compte de la manière dont le co-design territorial se déploie concrètement, en révélant ses dimensions spatiales, axiologiques, collectives et méthodologiques.

CHAPITRE 6

La participation : le territoire mobilisé en pratique par les designers

245 6.I. Construire le territoire par la participation : expériences de designers

264 6.2. La participation est liée à la notion de territoire

288 Conclusion. Le design comme opérateur de cohabitation

Ce chapitre explore la manière dont le territoire est mobilisé en pratique dans des projets de co-design. Il répond à la première hypothèse de cette recherche, selon laquelle le territoire ne se limite pas à un cadre spatial ou administratif, mais agit comme un actant au sein des dynamiques de co-conception. Autrement dit, le territoire est envisagé ici non comme un périmètre prédéfini, mais comme un milieu relationnel et évolutif, qui participe activement à la structuration des interactions entre acteurs, à la production de récits et à l'élaboration des projets collectifs.
Cette hypothèse s'appuie sur l'idée que la participation n'est pas seulement un processus d'inclusion d'acteurs humains dans la fabrique territoriale ; elle est également un levier de transformation des relations au lieu, des usages, des légitimités et des modes de gouvernance. Le design, en tant que pratique située et médiatrice, joue un rôle clé dans cette fabrique collective, en activant des réseaux d'interactions et en révélant des formes de territorialités vécues souvent invisibles dans les démarches institutionnelles classiques.

Nos données empiriques sont structurées par trois axes qui permettent de rendre compte de la pluralité des situations observées.

- Le territoire comme une construction relationnelle, produit par des récits, des pratiques et des outils qui dépassent les délimitations administratives (6.1.1).
- Le territoire comme effet de la participation, qui émerge et se transforme dans l'action collective, à travers des ateliers de co-design et les dispositifs médiateurs (6.1.2).
- Le territoire comme espace de légitimités croisées, où se confrontent des régimes institutionnels, d'usage, professionnels et relationnels.

L'ensemble de ces analyses vise à interroger ce que « faire territoire » signifie dans les pratiques de co-design, en portant une attention particulière aux tensions, aux formes de cohabitation et aux dynamiques collectives qui s'y déploient (6.1.3).

Dans un second temps, la discussion propose une mise en perspective théorique des résultats en examinant les mêmes personnes selon quatre points de vue complémentaires — leurs façons d'habiter, leur participation citoyenne, leurs appartenances culturelles et leurs pratiques de conception —, chaque point de vue étant analysé à partir d'un cadre théorique spécifique : anthropologique, politique, sémiotique et de design. L'objectif n'est pas de distinguer des catégories de personnes, mais d'examiner les mêmes acteurs à travers plusieurs registres d'expérience et d'action, chacun éclairé par un cadre théorique particulier.
L'approche anthropologique met en lumière la manière dont les pratiques quotidiennes, les attachements et les formes d'habiter configurent une écologie située du territoire (6.2.1).

L'apport de la science politique considère ces mêmes personnes à travers leur rôle de citoyens et interroge la participation comme construction d'un commun, traversée par des tensions de légitimité, de représentativité et de démocratie participative (6.2.2).
La perspective sémio-pragmatique examine les situations où des personnes mobilisant des cultures différentes co-participent et montre comment les tensions interprétatives autour du territoire deviennent des ressources collectives plutôt que des obstacles (6.2.3).
L'approche de recherche par et sur le design étudie enfin ces personnes lorsqu'elles interviennent comme conceptrices ou co-concepteurs, en mettant en lumière les postures professionnelles, les médiations sensibles et les dispositifs matériels qui rendent la participation opérante et redéfinissent le rôle du designer (6.2.4).
Cette mise en perspective vise à interroger les conditions dans lesquelles la participation contribue à fabriquer le territoire comme actant, et à réfléchir aux implications de ces dynamiques pour le design territorial, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

6.I Construire le territoire par la participation : expériences de designers

Cette partie s'appuie principalement sur les résultats de l'enquête menée auprès de vingt-et-un designers impliqués dans des projets publics territorialisés. L'analyse des entretiens s'inscrit dans la démarche de la *Grounded Theory* (Corbin & Strauss, 1990 ; Charmaz, 2008), qui consiste à construire progressivement des catégories théoriques à partir des données recueillies. Concrètement, les verbatims ont d'abord fait l'objet d'un codage ouvert, permettant d'identifier des motifs récurrents dans les pratiques décrites. Ce travail a ensuite été affiné par un va-et-vient constant entre collecte et analyse, afin de comparer les discours, regrouper les thèmes émergents et générer des mémos théoriques. Ce processus itératif et inductif, centré sur les significations données par les acteurs eux-mêmes, a permis de dégager des problématiques plus générales sur les manières de « faire territoire » en design. Afin de compléter cette enquête, les données sont mises en regard avec les observations participantes conduites au sein des projets de design de services en région Auvergne Rhône-Alpes (AuRA) et avec la ville de Nantes. Ces observations permettent d'enrichir, confirmer ou nuancer les résultats de l'enquête. Selon Chapoulie (2000) l'analyse de l'observation participante ne se réduit pas à « voir » ou « témoigner » : elle consiste à transformer la présence sur le terrain en un travail de repérage systématique, en construisant des catégories propres pour saisir les actions et interactions. Autrement dit, l'observation n'est pas seulement une description diffuse de l'ordinaire, mais une observation analytique qui met à l'épreuve les interprétations et révèle des dimensions invisibles au regard profane.

Ce double matériau – entretiens et observations – offre une base solide pour articuler les apports du design participatif avec une lecture située des dynamiques territoriales. Il s'agit d'interroger la manière dont le territoire, loin d'être un simple cadre spatial ou administratif, émerge comme une construction collective, relationnelle et souvent conflictuelle.

Le résultat des analyses est organisé autour de trois axes : d'abord le territoire comme construction relationnelle (6.1.1), ensuite le territoire comme effet de la participation (6.1.2), et enfin le territoire comme espace de légitimités croisées (6.1.3). L'ensemble conduit, en conclusion de cette partie, à envisager le « faire territoire » comme la production fragile d'un « nous » en tension.

6.1.1 Le territoire comme une construction relationnelle

Les résultats présentés ici s'appuient sur les entretiens réalisés avec vingt-et-un designers impliqués dans des projets publics territorialisés. Les citations des entretiens sont référencées par une lettre (A, B, C...) correspondant aux répondants présentés dans le tableau en introduction (voir figure 3, *p.38*). Leurs discours permettent de documenter la manière dont ils mobilisent la notion de « territoire », les méthodes qu'ils déploient et les enjeux rencontrés dans leur pratique. Le territoire apparaît ainsi, non pas comme un simple cadre géographique ou administratif, mais comme un espace vivant, relationnel et mouvant, traversé par des dynamiques de coopération, de légitimation et de conflit.

Une première analyse des entretiens, menés avec des designers travaillant « avec » ou « sur » les territoires, a donné lieu à une publication dans la revue Sciences du Design (Hémon et al., 2023). Cette étude mettait en évidence l'absence de définition unique ou stabilisée du mot « territoire » chez les professionnels interrogés. Selon les expériences, les projets et les trajectoires des designers, la notion de territoire peut désigner un espace de vie, un système d'acteurs, un cadre institutionnel ou encore un tissu de relations sociales. Cette diversité n'est pas anodine ; elle reflète la manière dont chaque projet, chaque commande publique, chaque collectif recompose le territoire en fonction de ses enjeux.

En ce sens, le territoire n'apparaît pas comme un périmètre figé, mais comme un construit mouvant, relationnel, situé, dont certaines dimensions peuvent parfois rester invisibles. Cette pluralité d'usages et de représentations constitue l'un des premiers résultats forts de notre enquête : le « faire territoire » ne passe pas uniquement par l'inscription dans un lieu, mais par la capacité à relier, à habiter, à activer des relations. Elle se manifeste dans les récits recueillis, où les designers ne proposent pas de définition arrêtée du territoire, mais en élaborent la signification au fil de leurs projets.

Ils ne décrivent pas un territoire abstrait, mais un ensemble de relations

vécues et engagées. Il constitue un milieu habitable et sensible, composé de réseaux humains, de matérialités locales, de savoir-faire, de paysages, et d'imaginaires. Ces différentes dimensions apparaissent dans les récits de manière contrastée. Nous en présenterons ici trois principaux registres : les dimensions sociales, politiques et patrimoniales ; les dimensions matérielles et esthétiques ; et, de manière transversale, les pratiques de médiation et d'activation des imaginaires par les designers.

6.1.1.1 **Habiter et interpréter le territoire : dimensions sociales, politiques et patrimoniales**

Pour les designers, le territoire se définit d'abord comme une expérience de vie : un « mode de vie, [un] art de vivre » (B), adossé aux savoir-faire locaux et aux traditions. Cette dimension identitaire s'enracine dans l'histoire et le patrimoine : « il y a toute une histoire qui se met en route comme autour du travertin » (B), ou encore « on s'appuie sur une tradition » (B). Habiter un territoire, c'est donc déjà en porter les mémoires et les continuités culturelles.

Mais interpréter le territoire, c'est aussi reconnaître qu'il se compose d'un tissu relationnel. Les designers le décrivent comme peuplé de « gens » (D), d'« une communauté » (E), traversé par des « échanges » (D) et des « liens sociaux » (H) entre « acteurs du territoire » (E). Ces relations ne sont pas uniquement interpersonnelles : elles touchent aussi aux dimensions économiques, commerciales, industrielles et politiques.

Dans ce cadre, le territoire apparaît comme un système d'acteurs pluriels, où coexistent « des industries, des entreprises » (L), des élus – « le maire » (B), « les élus » (M) –, des institutions – « la collectivité » (O), « la région » (G) –, des « agents de terrain » (R) et des usagers – « abonnés » (A), « citoyens » (E), « habitants » (D), « entrepreneurs de quartier » (E). Cette diversité souligne le caractère à la fois inclusif et conflictuel du territoire : lieu de coopérations, mais aussi d'enjeux de pouvoir entre services, institutions et population.

Les designers rappellent néanmoins que ce champ de tensions est aussi traversé par des valeurs partagées, telles que l'« intérêt collectif » (F) ou les « enjeux démocratiques » (E), qui légitiment et orientent l'action. En ce sens, le territoire se présente comme un espace de négociation collective, où mémoire, relations sociales et décisions politiques s'entrecroisent.

Enfin, le territoire est également pensé comme un milieu fonctionnel et systémique, décrit comme un « écosystème » (P) structuré par « des flux de fonctionnement, de relations aussi » (C). Le territoire est ainsi conçu comme un système dynamique, traversé par des flux et des interdépendances plutôt que comme un simple périmètre géographique.

En somme, habiter et interpréter le territoire revient donc à l'appréhender comme un espace stratifié — entre héritage patrimonial, réseau d'acteurs et dynamiques systémiques — où se rejouent en permanence coopérations, tensions et négociations collectives.

6.1.1.2 **Le territoire matériel, plastique, esthétique et sensible**

Après les dimensions sociales et politiques, les designers décrivent aussi le territoire à travers ses composantes matérielles et sensibles. Celui-ci n'est pas seulement un espace à parcourir ou à organiser, mais un lieu habité et ressenti, une matière vivante à interpréter, transformer et mettre en récit.

La première dimension mise en avant est celle de la matérialité. Elle se manifeste à travers des ressources concrètes qui structurent l'expérience : « la pierre », « la terre cuite », « l'eau » (B). Ces matières constituent des supports de projet, mais aussi des « biens communs » (F), fragiles et épuisables, à considérer avec attention. La matérialité du territoire n'est donc pas seulement une ressource, elle est aussi un cadre de responsabilité.

Vient ensuite la dimension esthétique et paysagère. Le territoire est décrit comme un « espace visuel » (F), structuré par des paysages (« ville » (A), « campagne » (A), « colline » (B)), mais aussi par des environnements plus nuancés tels que la « moyenne montagne », l'« urbain diffus » ou le « rural profond » (A). Ces paysages sont dynamiques : « le territoire est toujours en train de se définir en permanence » (C), oscillant entre urbain, rural et rurbain, à la fois définissable et indéfinissable selon l'échelle adoptée. Le territoire n'est donc pas une image fixe, mais une configuration mouvante, réinterprétée en fonction des usages et des regards.

Cette relation sensible intègre également une profondeur temporelle. Comme le souligne un designer : « Il y a des géologies, du passé, des reliefs de l'histoire, du sol, des êtres vivants… Il y a des spécificités propres à chaque lieu » (I). Le territoire apparaît alors comme un espace stratifié par des histoires, des usages et des mémoires, qui conditionnent l'expérience présente et orientent les possibles futurs.

Enfin, les entretiens insistent sur la dimension symbolique et imaginaire du territoire. Celui-ci est traversé par des récits, des images et des projections collectives : « le territoire est une notion floue qui renvoie à l'imaginaire des gens » (C). Dans certains projets, cette attention au sensible prend la forme d'un véritable design d'expérience, où l'espace devient un vecteur de sensations partagées : il s'agit de « parler de la beauté des lieux et de la beauté de l'expérience » (G).

En somme, le rapport des designers au territoire ne se limite pas à ses composantes matérielles ou à son organisation spatiale. Il engage une expé-

rience esthétique et sensible et des imaginaires collectifs, que le design contribue à révéler, activer et mettre en récit.

6.1.1.3 **Représenter le territoire : médiations, vécus et imaginaires**

À la différence des deux registres précédents qui décrivent des dimensions constitutives du territoire (sociales, politiques, patrimoniales, matérielles et esthétiques), ce troisième registre renvoie directement aux pratiques des designers.
Pour les designers interrogés, représenter un territoire ne consiste pas à en figer une réalité stable, mais à produire des médiations qui le rendent partageable et discutable. Ces dimensions sociales, politiques, patrimoniales et sensibles ne constituent pas seulement un cadre d'intervention : elles sont activées, révélées et mises en circulation par la pratique du design.

Médiations graphiques et matérielles
Cartes, dessins, objets, posters, jeux, maquettes ou récits ne sont pas conçus comme des restitutions neutres, mais comme des supports de dialogue. Ils permettent de faire émerger un « langage commun » (U), de réduire les malentendus et de stimuler les échanges. Le dessin est décrit comme un « troisième langage » (A), capable de « diminuer la possibilité de mal se comprendre » (A), ou encore comme un outil de facilitation graphique pour « restituer les échanges » (P).

Ces représentations instaurent des situations de discussion : « proposer quelque chose pour en discuter ensuite » (A), « créer une zone d'échange » (B), ou encore « valoriser ce que font » les participants (D). Dans cette logique, les supports deviennent de véritables instruments de reconnaissance, donnant une place tangible aux contributions locales et aux savoirs situés.
L'intervention des designers suppose alors un travail de traduction et de représentation de ces dynamiques : « une cartographie (…) un travail de collecte de données » (P). Ainsi, les représentations produites ne visent pas à restituer une image objective du territoire, mais à en proposer une traduction située et discutable. Elles opèrent comme des médiations actives, qui sélectionnent, rendent visibles et orientent certains aspects du territoire tout en ouvrant un espace de négociation.

Mise en visibilité des vécus et des savoirs situés
Les designers rappellent que tous les territoires ne sont pas également lisibles ou consensuels. Certains apparaissent flous, fragmentés ou traversés d'attachements invisibles : « Le territoire est une notion floue qui renvoie à l'imaginaire des gens » (C).

Représenter ne signifie donc pas stabiliser un diagnostic, mais révéler la pluralité des territorialités vécues, imaginées ou contestées. Autrement

dit, le design s'attache moins à décrire une carte figée qu'à faire émerger les multiples formes d'habiter un lieu. Pour eux, « c'est là où les gens vivent » (F), ou encore « ça renvoie à quelque chose de vécu » (C).
Les entretiens évoquent des territoires composés de « gens » (D), de « communautés » (E), de « liens sociaux » (H), inscrits dans des réseaux de solidarité, des mémoires locales et des usages quotidiens. Le travail de design consiste alors à rendre visibles ces dimensions implicites : récits oubliés, savoirs ordinaires, conflits latents ou relations de pouvoir discrètes. En ce sens, le design joue un rôle d'amplification des vécus situés, en transformant des expériences ordinaires en matériaux collectifs de discussion.
Comme l'explique un designer : « Parfois, on passe plus de temps à aider à voir qu'à produire des solutions » (U). D'autres insistent sur la nécessité « d'aider les gens à raconter leur territoire, à en faire une matière collective » (J). Cette mise en récit n'est donc pas anecdotique : elle constitue une médiation permettant aux habitants de se réinscrire dans le projet à partir de leur propre expérience.

Fonction narrative et prospective

Cette posture confère aux designers un rôle explicite de médiateurs. Comme l'explique l'un d'eux : « Il s'agit de personnes qui portent des enjeux, qu'il s'agisse d'habitants, d'institutions ou d'entreprises, et notre rôle consiste justement à adopter une posture de médiation. On les aide à reformuler les questions qu'ils se posent déjà, et à prendre de la hauteur sur leur situation » (H). La médiation ne consiste pas seulement à faciliter le dialogue, mais à reconfigurer les cadres de compréhension du territoire, en explicitant des enjeux qui, autrement, demeureraient inaperçus.
Certains évoquent à ce titre une démarche de « médiation-documentation » : « On vient enquêter sur ces lieux, on les documente. Notre approche de designer relève davantage de la médiation-documentation : il s'agit de rendre visible l'intérêt et l'importance de ces espaces » (H). Cette formule met en évidence un travail d'enquête et de traduction : le design ne produit pas seulement des objets, mais fabrique des récits partagés qui donnent une valeur publique à des réalités locales.

Enfin, cette médiation s'inscrit dans une temporalité à la fois historique et prospective. Les discours recueillis insistent surtout sur l'ancrage présent du travail de design — rendre visibles des usages, des attachements, des savoirs situés — mais celui-ci s'appuie toujours sur des héritages matériels et symboliques du territoire. En reconfigurant le présent à partir des héritages et des expériences vécues, le design ouvre indirectement des horizons possibles.

En conclusion, cette première section montre que le territoire, tel qu'il est mobilisé par les designers, ne renvoie pas à une définition stabilisée, mais à un construit pluriel. Les différents registres présentés ne doivent pas être envisagés séparément : ils s'articulent et se recomposent selon les situations de projet. Le territoire est ainsi moins une entité donnée

qu'un processus relationnel, produit par l'entrelacement d'acteurs, de matérialités et de représentations. Dans cette perspective, le rôle du design n'est pas seulement de décrire le territoire, mais de contribuer à rendre visibles et discutables les dimensions constitutives, en transformant des expériences situées en ressources collectives pour l'action publique.

6.1.2. Le territoire, effet de la participation

Si la première partie des résultats a montré que le territoire est une construction sensible, située et relationnelle, cette seconde partie explore comment il se fabrique dans l'action collective, à travers les démarches de co-design. Les projets étudiés montrent que le territoire se constitue autant dans les dispositifs d'échange que dans les outils de médiation, les tensions, et les apprentissages partagés.

Pour illustrer cette dynamique, l'analyse s'appuie sur un projet mené en Auvergne-Rhône-Alpes : le programme « Territoires d'excellence pleine nature ». Lancé en 2019 par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, le programme avait pour objectif de concevoir des dispositifs, services et installations destinés à favoriser la pratique d'activités de plein air dans quatre destinations touristiques.

6.1.2.1 **Activer le territoire par la co-conception**

Le programme « Territoires d'excellence pleine nature », initié par la région Auvergne Rhône-Alpes (AuRA) illustre la dynamique du territoire comme effet du projet. Conçu comme un levier de développement économique et touristique, il visait à concevoir, à l'échelle régionale, des services et des installations destinés à soutenir les pratiques sportives et activités de pleine nature. L'appel d'offres imposait une démarche de design thinking, conditionnant ainsi l'entrée de designers dans le dispositif. L'ambition était double : d'une part, diversifier l'offre et renforcer l'attractivité des zones rurales de moyenne montagne et ainsi consolider un positionnement régional fort autour des pratiques de pleine nature ; d'autre part, fédérer les acteurs locaux (élus, office de tourisme, professionnels de tourisme, pratiquants de sports de pleine nature) autour de projet susceptible de générer retombées économiques, nouvelles clientèles et image renouvelée des territoires.

Ce cadrage initial a ouvert un espace d'expérimentation : l'équipe design a proposé de transformer l'exigence procédurale en une démarche participative afin d'encourager l'appropriation du projet par ceux qui auraient à le mettre en œuvre. Pour chaque destination, deux journées consécutives d'ateliers de co-design ont été organisées. Au-delà des livrables immédiats — moodboards, personnification, scénarios utilisateurs (voir figures 34 et 35, *p.255*) —, les ateliers ont généré une structuration des résultats en plusieurs volets. Ils ont permis de définir un « ADN » territorial

et de formuler des propositions de produits ou services touristiques comme des séjours packagés « clé en main » ou des « camps de base » thématiques autour du trail, du VTT ou des univers « lac, montagne, campagne ». Un plan d'action a également été élaboré, centré sur la communication, la valorisation des offres phares et l'amélioration des services existants (voir annexe 8).

Si les professionnels du tourisme se sont d'abord prêtés au jeu du premier exercice d'expression du territoire, les échanges ont rapidement mis en évidence une asymétrie des conditions de participation. Tandis que certains devaient interrompre leur activité pour assister aux ateliers, les agents des offices y prenaient part dans le cadre de leur temps de travail rémunéré. Cette asymétrie a renforcé le sentiment d'une participation vécue comme du « travail bénévole » au bénéfice de l'institution. Elle souligne que la participation engage des rapports de pouvoir, de reconnaissance et de rémunération entre les acteurs impliqués.
D'autres professionnels ont exprimé « un sentiment d'abandon » et « un manque de soutien » face à l'attention portée aux « lieux emblématiques », tandis que certains en appelaient à « arrêter de se battre » et à « apprendre à se faire confiance ». Les ateliers sont ainsi devenus des arènes de confrontation, où ces divergences ont pu être explicitées et retravaillées collectivement. Les agents des offices ont rappelé qu'ils ne pouvaient pas, à eux seuls, assurer la mise en œuvre des projets : leur rôle consistait surtout à les promouvoir, tandis que les socio-professionnels en garantissaient la traduction concrète en produits, services et expériences. La reconnaissance de cette interdépendance structurelle a contribué à redéfinir le territoire comme un objet en devenir, produit par les ajustements collectifs et la confrontation des perspectives. Au-delà du recueil de ressentis, ces démarches ont fait émerger une logique de co-responsabilité.

Cette dynamique observée dans le cas AuRA résonne avec les discours recueillis auprès des designers. Comme le souligne l'un d'eux. « C'est un dialogue qui construit quelque chose. L'idée est de donner un rôle aux habitants, qui n'est pas seulement de dire ce qu'ils ressentent, mais de voir comment demain, dans la solution, ils peuvent être porteurs d'une partie du projet » (E). Cette logique conduit certains à parler aussi des habitants comme des « habitants partenaires » (G) : non plus un usager passif, mais un acteur légitime du territoire, capable de participer à sa transformation.

En somme, l'exemple du projet AuRA et les propos recueillis auprès des designers confirment que le territoire, ne constitue pas un cadre donné, mais le résultat d'un processus collectif de co-conception. Il est le produit des interactions, des médiations et des ajustements collectifs, qui en assurent à la fois la visibilité, la légitimité et la performativité.

Ateliers de co-design « Territoires d'excellence pleine nature » (AuRA, 2019-2021)

Les ateliers de co-conception ont donné lieu à plusieurs exercices destinés à stimuler la participation et à révéler les représentations des acteurs locaux.

Deux d'entre eux se sont révélés particulièrement structurants :

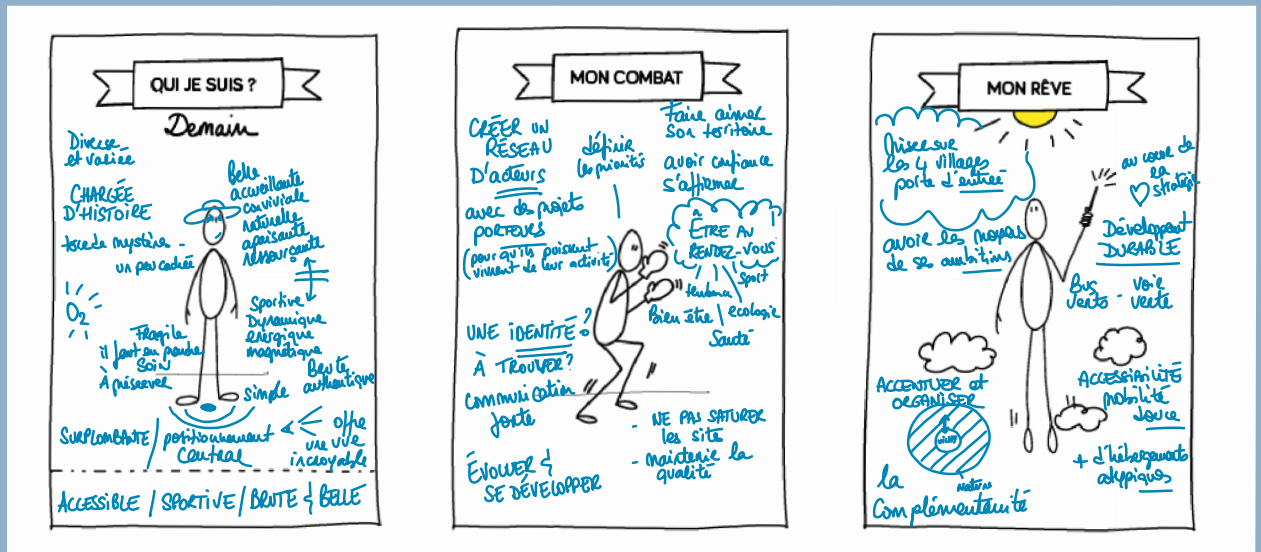
Les moodboards partagés (figure 34) : chaque participant était invité à choisir une image pour se présenter, puis pour exprimer sa vision du territoire. Ces collages visuels ont permis de matérialiser des attachements individuels, de rendre visibles des représentations implicites, et de cadrer les premiers échanges.

La personnification du territoire (figure 35) : inspiré des méthodes de personnification en design (Delbaere et al., 2011), cet exercice consistait à imaginer le territoire sous les traits d'une personne et à lui attribuer des caractéristiques, des valeurs et des aspirations. Cette approche spéculative a permis d'ouvrir un espace collectif de discussion, favorisant l'émergence de valeurs et la confrontation de visions parfois divergentes.



↑ **Figure 34.** *Moodboard collective du cas n°3, Vichy*

↓ **Figure 35.** *Personnification du territoire du cas n°3, Vichy*



Ces exercices ont mis en évidence la pluralité des définitions possibles du « territoire » et préparé le terrain pour les dynamiques de co-construction.

6.1.2.2 **Les dispositifs comme médiateurs du débat**

L'expérience du projet AuRA, mené sur quatre territoires touristiques, montre que la participation se construit et se rejoue dans chaque configuration locale, au croisement de dynamiques sociales et politiques spécifiques. Dans chacun des ateliers de co-design, nous avons mobilisé des moodboards partagés et des affiches de personnification du territoire. Ces dispositifs graphiques n'ont pas seulement joué un rôle illustratif, ils ont ouvert un espace de dialogue inédit permettant d'expliciter des ressentis implicites, de donner forme à des perceptions individuelles et de les confronter dans un cadre commun.

Ainsi, lors d'un atelier, un simple mot-clé ou une image a déclenché un débat nourri sur les usages et les représentations d'un lieu, révélant des lignes de tension territoriales jusque-là invisibles. Les moodboards, en particulier, se sont révélés être bien plus que des collections d'images : ils ont agi comme des artefacts de débat.

Loin de chercher à homogénéiser les points de vue, ils ont matérialisé les divergences tout en permettant aux acteurs de tester des cohérences possibles. Chacun pouvait ainsi projeter sa propre vision du territoire et la mettre à l'épreuve dans la discussion collective. Le projet a ainsi permis d'expérimenter des nouvelles formes de coopération, qualifiées par les participants de « relation gagnant-gagnant », et d'esquisser une communauté apprenante, susceptible de se prolonger au-delà de l'atelier.

Cette observation rejoint les propos des designers interrogés, qui insistent sur un point crucial : les outils mobilisés dans ces démarches ne sont jamais neutres. Qu'il s'agisse de dessins, de cartes, de jeux ou d'expositions, ces formats agissent comme de véritables médiateurs de pensée. Comme le souligne R : « créer des représentations visuelles, c'est pour que les personnes puissent s'emparer des données récoltées ». Au-delà de leur fonction illustrative, ces supports activent la discussion, matérialisent des points de vue, font émerger des désaccords ou des convergences : « Proposer quelque chose pour en discuter ensuite. » (A). Ils offrent également un appui aux expressions subjectives : « Les gens vont avoir un support en plus que simplement leur parole, pour pouvoir justement dire : "bah non, moi en fait, les choses, je les vois plutôt comme ça." » (J). De la même manière, certains dispositifs visent explicitement à valoriser les contributions : « On fait des posters pour que les gens participent [...] c'est pour valoriser ce qu'ils font. » (D).

En ce sens, ces dispositifs permettent ainsi de mettre le territoire en débat. Ils révèlent ce qui restait invisible, donnent droit de cité à des attachements collectifs ou à des tensions latentes : « Les cartes, on les a faites pour pouvoir échanger, pour parler du territoire, pas pour orienter ou décider » (L). « Il faut créer les conditions pour que ça émerge, pas plaquer un récit »

(R). Les ateliers deviennent des espaces où se rejouent les rapports entre acteurs, et où surgissent tensions, malentendus et résistances. « On est tous ensemble dans le projet », rappelle D, mais cette mise en commun exige aussi de composer avec les limites humaines : « On gère des humains à qui on demande de gros efforts » (U).
Au-delà du débat, les dispositifs transforment le territoire en support d'une narration collective. Certains formats font émerger des lieux symboliques ou des zones d'attachement collectif : « Il y avait une zone qu'on n'arrivait pas à nommer : on a laissé les gens lui donner un nom » (M) , d'autres mettent en lumière des relations informelles entre acteurs ou donnent voix à ceux restés jusque-là en marge : « On travaille à partir des histoires, pas juste des données » (F).

Cette fonction de mise en récit est particulièrement visible dans le cas des « Territoires d'excellence pleine nature » du projet AuRA. Les ateliers ont permis aux professionnels du tourisme de verbaliser le sentiment d'invisibilisation des zones non emblématiques du territoire. Le dispositif donne forme à la pluralité des expériences et des attachements afin de les reconnaître et de les intégrer dans le projet collectif.

Enfin, pour de nombreux designers, les « ateliers de co-design » ne sont donc pas de simples moments d'animation mais de véritables espaces d'apprentissage collectif. G évoque des dispositifs associant formation et immersion : « On a deux mois d'apprentissage de design et puis un workshop d'une semaine », permettant aux participants de travailler sur des projets concrets pour soutenir des initiatives locales. D'autres, comme J, décrivent des démarches progressives, incluant une phase d' « encapacitation » destinée à créer un socle d'acculturation commune, suivie d'« ateliers thématiques ». Ce séquençage contribue à rééquilibrer les rapports entre participants.

En définitive, ces dispositifs apparaissent comme de véritables médiateurs du territoire. Au-delà de la représentation, ils participent à sa fabrique en articulant une médiation cognitive (penser ensemble), politique (mettre en débat) et pédagogique (apprendre ensemble). C'est dans cette triple dynamique que le territoire se constitue comme un objet négocié et transformable. Le rôle du designer prend alors une portée particulière, en rendant visibles des formes de territorialité affectives et relationnelles.

6.1.2.3 **Les dessous de la participation : entre désillusions et repositionnements**

Si les démarches de co-conception visent à ouvrir des espaces de participation et de transformation, elles sont aussi traversées de nombreuses tensions. Les designers interrogés racontent leurs difficultés à maintenir ces dynamiques participatives dans des contextes souvent contraints : faible mobilisation, attentes mal partagées, postures incertaines, temporalités

disjointes. La participation n'est pas un outil magique, ni un processus fluide. Elle implique des ajustements constants, une négociation des rôles, et une lucidité sur ce qu'elle permet, ou non, de transformer.

Des tensions dans la mise en œuvre des dispositifs participatifs

Plusieurs designers expriment leur frustration face à une faible implication des habitants ou à des dynamiques locales insuffisamment soutenues. Cette mobilisation restreinte interroge la répartition des responsabilités : qui doit assurer la convocation, garantir l'implication et entretenir la dynamique collective ? Comme l'exprime C, « On en a marre de se retrouver avec trois habitants. » ou encore « Ce n'est pas notre travail de recruter des habitants (E) ». Ces situations révèlent la fragilité des dispositifs, généralement portés par les designers, mais dépendants des relais institutionnels.
La participation ne se décrète pas. Elle suppose des conditions préalables : confiance, clarté des objectifs, reconnaissance mutuelle. En leur absence, les ateliers peuvent devenir des espaces de frustration : « À la fin, tout le monde est frustré. Les idées sont nulles. » ou encore « Faire concevoir des gens qui n'ont quasiment aucune connaissance sur le projet (ce n'est pas en une journée que tu vas créer quelque chose qui sera pertinent » (C).

Nos observations sur le projet AuRA confirment ces difficultés : certaines destinations ont rassemblé près de quarante participants, quand d'autres n'ont mobilisé qu'une poignée d'acteurs, illustrant la fragilité et l'inégale intensité des dynamiques locales.
Des résistances culturelles ou politiques s'ajoutent parfois à ces limites organisationnelles : « Les gens sont frileux, ils n'aiment pas le changement, faire autrement leur fait peur. » (C). Cela illustre des désajustements entre les objectifs du projet et la réalité du terrain.

Ajuster sa posture : entre médiation, écoute et tensions

Face à ces contraintes, les designers doivent ajuster leur posture. Ils naviguent entre proximité et distance, entre accompagnement et cadrage, entre suspicion et médiation. Certains soulignent la confusion des rôles ou les malentendus liés à leur position vis-à-vis des habitants : « On porte l'étiquette de la région [...], les gens font l'association avec les choix politiques. » (O) , mais aussi au sein même de la collectivité « Côté agents, ils vont avoir peur qu'on représente la direction générale. » (O).

D'autres insistent au contraire sur une évolution dans leur manière de faire : moins défensive, plus attentive, parfois plus modeste. Ils précisent que le rôle du designer n'est plus uniquement technique, mais aussi relationnel, symbolique et politique, sans se substituer aux acteurs locaux. Composer avec les peurs, les tensions, les résistances, devient une dimension essentielle de leur pratique : « On doit repérer les alliés. » (S) ; « Par nos méthodologies et notre volonté d'intégrer les gens, on ne va pas être sur des approches radicales en termes de solution. » (U). Plutôt que de viser le consensus à tout prix, certains revendiquent une approche plus ouverte,

plus exploratoire : « On ne travaille pas sur du consensus, mais sur le fait de créer de nouvelles voies qui permettent de mettre en accord les besoins des différentes parties. » (U).

Co-construire les conditions mêmes de la participation

Au-delà des formats, la participation suppose un travail sur ses propres conditions d'émergence. Les designers interrogés insistent sur la nécessité de co-définir les mots, les règles, les attentes. Les termes mêmes de « participation », « territoire » ou « design » sont souvent ambigus, mais cette indétermination devient une opportunité de les discuter et de les ajuster collectivement : « On doit réinterroger les notions, les termes, en fonction de l'image que les participants se font d'une thématique. » (M).

Ce travail s'inscrit dans l'infra-ordinaire du projet : qui peut parler ? de quoi ? avec quelle légitimité ? Comment accueillir le désaccord sans le neutraliser ? Certains designers évoquent un « devoir d'être pertinent » (C), non pas pour convaincre, mais pour rendre audible, pour créer des espaces de reconnaissance mutuelle, dans des contextes parfois incertains.

En conclusion, dans cette section, nous montrons que la participation ne peut être réduite à une méthode ou à un format. Elle est une expérience collective, qui met à l'épreuve les postures, les institutions, les récits. Elle se construit dans des conditions toujours spécifiques, entre tensions, ajustements et engagements partagés. Les designers ne détiennent pas les clés, mais ils peuvent ouvrir des portes : en révélant les malentendus, en accueillant les dissonances, en donnant forme à ce qui se joue dans les marges du projet.

6.1.3. Légitimités et conflictualités : composer avec les tensions territoriales

Les démarches de design territorial s'inscrivent dans des configurations sociales et politiques, c'est-à-dire dans des contextes où les relations entre acteurs sont traversées à la fois par des formes de sociabilité et par des rapports de pouvoir, des histoires locales, des fractures visibles ou sous-jacentes. Autrement dit, les dispositifs participatifs ne font pas table rase : ils viennent s'imbriquer dans des territoires où certaines voix sont plus audibles que d'autres, marqués par des statuts institutionnels qui pèsent sur les prises de parole, traversés de rivalités ou de mémoires collectives orientant la manière de coopérer.

Dans ce contexte, deux enjeux apparaissent centraux. Le premier concerne la légitimité : qui est autorisé à parler du territoire, à en dessiner l'avenir, à représenter un collectif ? Les projets étudiés montrent que cette question est loin d'être tranchée, et que plusieurs régimes de légitimité — institutionnelle, d'usage, professionnelle, relationnelle — coexistent sans toujours

se reconnaître mutuellement.
Le second enjeu est celui du désaccord. Contrairement à l'image d'une co-conception harmonieuse et consensuelle, les démarches de design territorial sont traversées par des tensions profondes : divergences d'intérêts, conflits d'usages, visions concurrentes de ce que doit devenir un lieu. Ces désaccords ne constituent pas un échec du processus, mais une ressource que le travail du design cherche à inscrire dans un cadre d'expression, pour en faire un levier de transformation.

Dans cette partie, nous proposons donc d'explorer ces deux dimensions. La première section (6.1.3.1) décrit les différents régimes de légitimité qui structurent la participation. La seconde section (6.1.3.2) analyse la manière dont le désaccord est travaillé comme matériau du projet, en s'appuyant sur des cas concrets (AuRA, Nantes) pour montrer comment un « nous » fragile, mais opérant peut émerger de ces tensions.

6.1.3.1 **Régimes de légitimité et tensions de représentativité**

Les designers évoluent dans des contextes où la question de la représentativité est particulièrement sensible. Qui est légitime pour parler du territoire ? Pour en dessiner l'avenir ? Pour représenter les besoins ou les priorités d'un collectif ? Les réponses sont rarement stabilisées. D'un côté, les institutions revendiquent une légitimité politique ou technique ; de l'autre, des collectifs d'habitants ou d'associations font valoir une connaissance vécue du territoire.
Cette concurrence entre légitimités se manifeste de manière aiguë pour les designers intégrés à des structures publiques. Leur rattachement institutionnel brouille leur rôle : sont-ils là comme médiateurs, experts, ou représentants d'une autorité ?
Une designer interrogée souligne : « Ça peut arriver que ce soit un peu délicat car on porte l'étiquette de la région. » (L) et « Les gens font l'association entre les choix politiques faits par la région et les agents. Ils viennent nous dire ce qui ne va pas. » (L). Comme le résume un autre designer : « On est pris entre les attentes de l'élu et celles des habitants. » (C).

Ces ambiguïtés ne concernent pas seulement les designers, mais aussi les participants aux ateliers. Leur statut — élu, technicien, habitant, professionnel, usager — est souvent flou, ce qui conditionne leur manière de s'impliquer. Plusieurs designers insistent ainsi sur l'importance de clarifier en amont les rôles et positions, car cette explicitation structure la dynamique des échanges.
Le rôle du commanditaire apparaît également déterminant mais ambigu : « Le rôle du commanditaire est central. C'est lui qui mobilise, fixe les attendus, mais sa participation au processus reste ambiguë. » (L). Comme le rappelle un autre : « C'est le chef de projet qui recrute. Nous, on ne peut pas le faire, on ne connaît pas le territoire. » (D) Cette délégation crée des déséquilibres entre légitimités formelles (institutionnelles ou hiérarchiques)

et légitimités informelles (d'usage, relationnelles, symboliques).

Le travail des designers consiste dès lors à naviguer entre plusieurs formes de légitimité, parfois complémentaires, souvent concurrentes. On peut distinguer quatre grands régimes :

- La légitimité institutionnelle, portée par les élus et les cadres administratifs souvent affaiblie par un déficit de mobilisation
- La légitimité d'usage, ancrée dans l'expérience vécue du territoire, valorisée par des formats de récit ou de visualisation, mais difficile à élargir au-delà de cercles restreints
- La légitimité professionnelle, fondée sur l'expertise, mais fréquemment questionnée
- La légitimité relationnelle, basée sur la confiance interpersonnelle et l'ancrage local, souvent invisibilisée, mais indispensable au bon déroulement des démarches.

Légitimité institutionnelle : un cadre formel fragilisé en pratique

La légitimité institutionnelle est la plus explicite : elle est portée par les élus, les directions techniques et les services administratifs, et s'inscrit dans les cadres normés de la commande publique. Pour les designers, elle constitue à la fois une ressource et une contrainte : elle légitime leur présence, tout en assignant leur rôle à l'application de procédures prédéfinies. Certains témoignages révèlent ainsi une forme de décalage entre l'intention affichée et la réalité des pratiques : « Ils veulent qu'on fasse des ateliers pour tout et pour n'importe quoi » (C). Dans ces cas, le designer n'est pas reconnu pour son rôle de conception et de médiation, mais réduit à une fonction procédurale d'animation.

Ce cadrage limite la portée des démarches et explique pourquoi plusieurs designers soulignent la nécessité « d'une forme d'accompagnement des commanditaires quand ils n'ont jamais vécu les démarches design » (U). Autrement dit, la légitimité institutionnelle ne suffit pas : elle demande à être travaillée, ajustée, négociée avec ceux qui la portent.

Cette fragilité apparaît aussi dans la mobilisation des participants, souvent confiée au commanditaire (collectivité, chef de projet) sur l'hypothèse qu'il détient les bons relais. En pratique, cette mobilisation est fréquemment insuffisante ou imprécise : « Il y en a beaucoup qui nous disent : on a déjà fait, on sait faire, mais en vrai, on ne sait jamais exactement à quel degré ils savent faire. » (…) « A la fin, on se retrouve, au lieu d'avoir 30 habitants, t'en as 2… Et là, patatras » (C). Cela montre que la logique institutionnelle de mobilisation ne recoupe pas celle d'une démarche de co-conception. Faute d'une préparation adéquate, le déficit d'implication fragilise la représentativité des participants.

Dans ces situations, les designers se retrouvent à pallier les manques. Ils préconisent les typologies de participants à réunir, clarifient les attentes

du projet et ajustent leurs méthodologies lorsque les formats prescrits par l'appel d'offres s'avèrent inadéquats. À Nantes, par exemple, si les acteurs de la future coopérative avaient déjà été identifiés, les designers ont dû repenser la mobilisation des habitants et des entreprises. La méthodologie initialement proposée par l'équipe design avait d'abord été contestée par l'équipe pilote, avant d'être finalement rallongée : la phase d'alignement, réduite par la mairie, s'est révélée indispensable et a dû être réintroduite. Ces ajustements se font souvent sans que les designers disposent de la légitimité territoriale ou politique pour le faire. Nous reviendrons de manière plus approfondie sur ce cas dans le chapitre 7, mais il illustre dès à présent la fragilité de la légitimité institutionnelle. Celle-ci apparaît comme une ressource ambivalente : elle encadre, autorise, mais peut aussi déstabiliser le processus de conception et réduire la portée transformatrice du design.

Légitimité d'usage : la voix des pratiques quotidiennes

Ce que nous appelons la légitimité d'usage s'ancre dans l'expérience directe du territoire, les usages concrets des habitants, des usagers, des commerçants, des entrepreneurs, des associations locales.
Les designers mettent en œuvre des formats visant à valoriser cette parole : « On fait des posters pour que les gens participent, mais pas sur un paperboard, c'est pour valoriser ce qu'ils font. » (D)
Toutefois, cette légitimité reste fragile : elle repose sur des vécus singuliers et se complexifie dès lors qu'il s'agit de concevoir pour autrui, ce qui suppose une capacité à se décentrer et une empathie active.

Plusieurs designers insistent sur la nécessité d'élargir le périmètre de la participation :
« Il ne s'agit pas seulement de participation citoyenne, que je trouve trop restrictive. Il s'agit de la participation des parties prenantes, et les citoyens en sont une. Il y a les commerçants, les associations, les entreprises privées, même si la distinction privé/public peut être complexe. » (E)
La mobilisation pour le design suppose un travail de cadrage — définir qui participe, à quel titre et avec quels savoirs — et de médiation — mettre en dialogue des acteurs aux intérêts divergents. Par exemple dans un projet de design de service, il est nécessaire d'associer à la fois les usagers, pour saisir leurs pratiques quotidiennes, et les équipes techniques, pour anticiper les conditions de mises en œuvre et comprendre leurs contraintes. Ce travail dépasse ce que les approches participatives classiques prennent généralement en compte.
Le cas de Nantes illustre également ce brouillage des régimes de légitimité. Dans la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités, les élus et techniciens municipaux portent une légitimité institutionnelle forte, mise en tension par la légitimité d'usage et relationnelle des associations et des habitants impliqués. Ces derniers ne se présentent pas comme de simples bénéficiaires, mais comme porteurs d'expériences et de solutions, revendiquant un droit à orienter les priorités collectives. Les interpellations directes de la puissance publique témoignent de cette pluralité. La parole insti-

tutionnelle doit composer avec des formes de légitimité situées, parfois concurrentes, qui redéfinissent les équilibres du dispositif.

La légitimité d'usage constitue une ressource essentielle pour ancrer les projets dans le vécu territorial, mais elle reste fragile et partielle. Sa reconnaissance suppose un travail continu de médiation et de cadrage, afin de dépasser l'expression individuelle et d'en faire un levier collectif capable de dialoguer avec d'autres formes de légitimité.

Légitimité professionnelle : entre expertise et suspicion

La légitimité professionnelle repose sur des compétences de métier et des méthodes, dans le cas qui nous intéresse spécifiques au design. Pourtant, elle reste souvent mal identifiée, voire dévalorisée : « Les personnes ne savent pas du tout qui on est et ce qu'on fait. » (M) ; « On fait appel à des designers pour des réponses disruptives alors qu'on fait seulement évoluer ce qui existe. » (D). La professionnalité du designer apparaît floue aux yeux des autres acteurs, ce qui entraîne des incompréhensions et une reconnaissance partielle ou dévalorisée.

Il faut toutefois rappeler que cette légitimité professionnelle n'est pas l'exclusivité des designers. Les démarches de co-design territorial réunissent des acteurs porteurs d'autres formes de légitimité : les élus et décideurs politiques, investis d'une responsabilité institutionnelle ; les techniciens et professionnels de métier, garants de savoirs spécialisés ; ou encore les acteurs associatifs et habitants, porteurs d'une légitimité d'usage et d'expérience. Le designer doit alors composer avec ces différentes positions reconnues, parfois mieux établies ou plus visibles que la sienne.

A la différence de ces professions plus établies au sein des collectivités, les designers intégrés doivent eux se justifier en permanence. Comme l'exprime l'une d'entre elles : « Le design de service, personne ne comprend, alors je dis que je suis spécialiste des usages. » (O) Leur légitimité professionnelle, bien que reconnue par le recours à leur expertise, demeure souvent floue dans ses contours et dans ses finalités. Autrement dit, si leur présence atteste d'un intérêt réel pour leurs compétences, la compréhension de leur rôle reste partielle : elle doit être traduite, rejouée et renégociée en continu dans les interactions quotidiennes.

La posture du designer, notamment lorsqu'il n'est pas issu du territoire, est questionnée. Dans le projet nantais, il nous a fallu démontrer la maîtrise des enjeux locaux pour être reconnus. Ce soupçon illustre une tension structurelle : le designer, souvent extérieur, se situe en position d'interface, à la fois expert, animateur et étranger au lieu.
À l'inverse, l'expérience menée en Auvergne Rhône-Alpes illustre comment l'absence d'habitude en matière de participation peut paradoxalement favoriser la confiance. Dans le cas de la montagne bourbonnaise, le chef de projet, peu familier des démarches de design, nous a sollicités pour

cadrer la mobilisation des parties prenantes. Nous lui avons proposé une diversité de profils à réunir – acteurs socio-professionnels motivés, élus locaux, représentants de lieux et usagers spécifiques (comme les sportifs de haut niveau de Vichy). Grâce à sa connaissance fine du territoire, il a su immédiatement identifier les personnes pertinentes et s'approprier nos suggestions, réunissant ainsi une quarantaine de participants complémentaires.
Ce contraste souligne l'instabilité de la reconnaissance professionnelle, toujours conditionnée au contexte, à la trajectoire des projets et au degré de familiarité des acteurs avec les méthodes de design.

Légitimité relationnelle fragile, mais déterminante

Plusieurs designers évoquent une forme de légitimité moins visible que les autres, mais tout aussi décisive : la « légitimité relationnelle ». Elle repose sur l'ancrage local, les liens interpersonnels et des formes de reconnaissance implicite, rarement mises en avant mais déterminantes pour instaurer la confiance. Cette légitimité se construit au fil des interactions, mais peut également surgir de manière spontanée, comme lorsqu'une participante rappelle qu'elle est aussi habitante pour justifier sa voix dans un débat (E). Elle requiert une vigilance du designer pour identifier et entretenir des soutiens, tout en se négociant dans l'imprévu des situations.
Cet ancrage relationnel devient une ressource pour asseoir la légitimité d'intervention là où les statuts institutionnels ne suffisent pas. Toutefois, cette légitimité se construit dans le temps long des engagements tenus, mais peut être rapidement fragilisée par un conflit, un départ ou une promesse non respectée. Comme le souligne une designer à propos d'un projet où un chef de projet institutionnel, en désaccord avec la démarche participative proposée, a freiné sa mise en œuvre : « Le saboteur ne serait pas saboteur, ça se passerait sûrement différemment. » (D). Ici, l'absence de relais clairs et d'informations transparentes a fragilisé la relation aux habitants, transformant un acteur en figure d'opposition, symptôme d'un déficit de légitimité relationnelle.
En somme, la légitimité relationnelle n'est pas un simple supplément, mais une condition structurelle des démarches de coopération. Elle peut renforcer durablement la participation lorsqu'elle est entretenue, mais demeure fragile et peut, si elle est négligée, compromettre la dynamique collective.

En conclusion, l'articulation entre régimes de légitimité conditionne la portée des démarches de design territorial. Elle ne garantit pas la réussite du projet : mal reconnue, elle réduit le processus à une procédure formelle ; travaillée, elle peut au contraire ouvrir un espace de négociation et donner prise à une conception partagée.

6.1.3.2 **Cohabiter dans le désaccord**

Les régimes de légitimité évoqués précédemment ne coexistent pas sans heurts. Leur rencontre génère des tensions qui traversent inévitablement

les démarches participatives. Pour les designers interrogés l'enjeu n'est pas de neutraliser ces tensions, mais de leur offrir un espace d'expression afin qu'elles deviennent un levier de travail collectif. Comme le résume l'un d'eux : « Il faut écouter les colères et pas juste les idées » (E).

Le désaccord constitue ainsi une matière à part entière du projet. Plutôt que de viser un consensus artificiel, les démarches de design territorial cherchent à ouvrir un espace de négociation, où les divergences sont reconnues et discutées. Un designer souligne : « Parfois, ce qu'on pense être un problème territorial est en fait un problème de relations entre acteurs, voire un problème de management interne » (C). Ce déplacement permet d'identifier les véritables foyers de tension, qu'ils soient politiques, organisationnels ou sociaux.

Les projets montrent que le conflit peut devenir une ressource constructive. En Auvergne-Rhône-Alpes, l'expression de visions concurrentes du territoire a permis de rendre visibles des marginalisations ressenties, et d'ouvrir la discussion sur des enjeux restés jusque-là invisibles. Ces tensions ont aussi porté sur la manière de définir la relation à la nature : pour certains, il s'agissait de préserver un cadre propice à la performance sportive, tandis que d'autres privilégiaient une approche plus accessible, tournée vers le loisir, la culture ou la gastronomie. Loin de bloquer le processus, ces confrontations ont ouvert des espaces de création en combinant des aspirations hétérogènes au sein de nouvelles configurations collectives. Dans un autre atelier, certains participants ont contesté l'injonction à innover évoquée par l'office de tourisme, en revendiquant la mise en visibilité de l'existant. Là encore, la confrontation a nourri le débat et conduit à un réajustement collectif des objectifs du projet.

Dans ces situations, le rôle du design n'est pas d'apporter une solution tranchée, mais de maintenir la discussion ouverte. Comme le formule U : « On ne travaille pas sur du consensus, mais sur le fait de créer des nouvelles voies qui permettent de mettre en accord les besoins des différentes parties. » Le designer agit alors comme un facilitateur d'expression plurielle, capable de transformer des divergences en matière de négociation et d'apprentissage collectif.

Ces conflits, qu'ils portent sur des usages, des valeurs ou des visions du territoire, deviennent des indicateurs précieux des fractures locales. Le design territorial tire sa force de cette capacité à rendre visibles ces tensions, à les inscrire dans un cadre de dialogue, et à en faire des leviers de réajustement du projet.

Conclusion. Faire territoire, une pratique située, relationnelle et politique

L'analyse des entretiens montre que les designers interrogés ne conçoivent

pas le territoire comme un cadre donné, mais comme une réalité construite, relationnelle et mouvante. Loin de s'inscrire dans une approche descendante ou techniciste de l'aménagement, leurs pratiques témoignent d'un travail situé, souvent modeste, mais inscrit dans une dimension politique, au sens où elles engagent des rapports de pouvoir et de légitimité entre acteurs. Elles consistent à faire émerger des récits, à rendre visibles des attachements, à ouvrir des espaces de négociation et à activer des formes de reconnaissance partagée.

Les observations de terrain suggèrent que le territoire n'est pas seulement un espace à représenter ou à diagnostiquer, mais un milieu à discuter et potentiellement à transformer collectivement. Il se fabrique à travers les interactions, les conflits parfois, les ajustements de posture et les dispositifs sensibles mis en place. Les designers n'agissent pas « sur » un territoire, mais dans un territoire — en tant que milieu vécu, espace de projections, d'injustices et de possibilités.

Les entretiens mettent également en évidence les tensions propres aux démarches participatives : inégalités de légitimités, malentendus sur les rôles, injonctions institutionnelles contradictoires ou faible mobilisation. Face à cela, les designers rapportent développer des postures d'écoute, de médiation, d'accompagnement, mais aussi de régulation et de traduction. Les observations de terrain confirment qu'ils composent avec l'incertitude, l'ambiguïté, et l'inachèvement, en évitant à la fois l'illusion du consensus et la résignation au blocage.

Ce qui se joue, *in fine*, dans ces projets, ce n'est pas simplement la qualité des solutions produites, mais la capacité à faire exister un espace commun, à produire un territoire partageable malgré les dissensus, à expérimenter des formes de cohabitation. Le design devient alors un opérateur de mise en relation, un révélateur de tensions, mais aussi un outil de construction fragile d'un "nous" en devenir.

6.2. La participation est liée à la notion de territoire

La revue de littérature et les résultats de notre enquête et observations mettent en évidence un lien structurant entre participation et territoire dans les démarches de co-design territorial.
Dans un précédent article (Hémon & Gentès, 2024), nous avons montré que le territoire ne se réduit pas à un espace physique, mais qu'il se définit comme une relation au lieu, à la fois éthologique — enracinée dans l'expérience vécue et corporelle — et politique — structurée par des rapports de pouvoir, de légitimité et de gouvernance.

Cette conception rejoint celle proposée par Raoul (2017), pour qui le terri-

toire résulte d'une double construction, matérielle et symbolique : l'espace en fournit la substance et la forme à travers ses composantes physiques et morphologiques, qui rendent possible l'inscription concrète des pratiques sociales. Mais cette matérialité ne suffit pas à «faire territoire» : elle prend sens à travers la territorialité, entendue comme une médiation sensible et communicationnelle. Celle-ci désigne la manière dont les individus et les collectifs choisissent et investissent des espaces de significations, d'images, de symboles et de récits, à travers des dispositifs variés — médiatiques, institutionnels ou situés — qui assurent la reconnaissance partagée d'un lieu et la cohésion d'un groupe.
Cette approche socio-communicationnelle du territoire ouvre sur une conception relationnelle et située, que nous prolongeons ici dans le cadre des démarches de co-design territorial.

S'inscrivant dans la perspective de la sociologie de l'acteur-réseau (Latour, Akrich, Callon), nous interprétons nos résultats comme révélant que le territoire fonctionne comme un actant : il influence les dynamiques participatives, les imaginaires mobilisés, les dispositifs mis en œuvre et les positions attribuées aux participants. Dans cette optique, participer ne se limite pas à l'expression d'un avis.

Nous proposons ainsi d'explorer la participation comme un processus multiforme, à travers lequel les mêmes acteurs sont analysés selon différents registres d'expérience et d'action :
- **Faire participer des habitants :** entre ancrage territorial et légitimité d'usage ;
- **Faire participer des citoyens :** entre gouvernance locale et responsabilité partagée ;
- **Faire participer des personnes issues d'horizons culturels différents :** entre pluralité des récits et accès au projet ;
- **Faire territoire par le design :** responsabilités et postures des concepteurs.

6.2.1. Habiter le territoire : une écologie de la participation située

Cette section propose d'interroger la participation du point de vue des habitants, en mobilisant la notion d'« habiter », comprise non comme une simple présence dans l'espace, mais comme une relation active, située et transformatrice avec un milieu. Il s'agit d'examiner comment les projets de design territorial étudiés permettent de « faire territoire », c'est-à-dire de co-engendrer un espace habitable, traversé par des conflits, des attachements et des négociations.

6.2.1.1 **Le territoire comme milieu relationnel : faire lieu à travers les usages**

Du territoire-cadre au territoire-milieu

Les récits recueillis lors de l'enquête auprès des designers convergent vers une mise à distance du territoire perçu comme un cadre géographique figé ou une unité administrative prédéfinie. Les designers parlent d'un territoire fait de liens sociaux, de savoirs pratiques, de ressources sensibles : la pierre, la terre, le paysage, les traditions, les représentations. Autrement dit, le territoire y est décrit comme une trame instable, tissée de relations, d'usages, de récits et d'ancrages. Cette conception engage une manière de repenser la participation : il s'agit de reconnaître que les habitants participent déjà à la production du territoire à travers leurs formes d'habiter.

Cette approche sensible rejoint les travaux d'Augustin Berque (2016), pour qui le territoire ne peut être réduit à un environnement objectif, mais doit être pensé comme un milieu, c'est-à-dire une relation co-produite entre un être et son monde. Reprenant la tradition japonaise de la mésologie et les travaux de Watsuji[47], Berque distingue clairement l'environnement, envisagé comme cadre extérieur mesurable, du milieu, conçu comme relation vécue et signifiante. Il propose pour cela la notion d'*écoumène*[48] qu'il définit comme une relation « à la fois écologique, technique et symbolique de l'humanité à l'étendue terrestre. » Le milieu, écrit-il, « est à la fois matériel et immatériel, subjectif et objectif » (p. 148). Il ne s'agit donc pas d'un simple décor ou d'un fond sur lequel s'inscriraient des projets, mais d'un tissu de rythmes, de gestes et de significations partagées, produit dans l'épaisseur des interactions quotidiennes.

Pour qualifier cette co-production, Berque mobilise le concept japonais de fûdo (p. 201) qui désigne à la fois les conditions matérielles d'un lieu et les formes culturelles, sensibles, esthétiques qui en émergent. Le milieu n'est donc ni purement naturel, ni purement social, mais toujours hybride, situé, et habité. En ce sens, habiter un territoire, dès lors, ne revient pas à occuper un espace objectif, mais à s'inscrire dans un milieu signifiant, façonné par les récits, les usages, les techniques, les attachements — et qui, en retour, façonne notre manière d'être-au-monde. Ce que Berque nomme médiance, c'est précisément cette relation réciproque et constitutive entre un vivant et son milieu. Il précise que l'humain et son milieu se transforment mutuellement dans une logique de « trajection ». Habiter, c'est donc toujours se transformer avec le lieu. Il précise que l'écoumène est mouvant et qu'il se recompose sans cesse au fil des usages, des formes de vie et des altérations partagées.

Cette lecture mésologique du territoire comme milieu trouve un prolongement dans la distinction proposée par Victor Petit (2015) entre design de l'environnement et design du milieu. Le premier conçoit l'environnement comme une entité extérieure, mesurable et modifiable : il s'agit d'adapter les objets ou d'en inventer de nouveaux pour réduire les impacts écologiques, sans remettre en cause les normes sociales ou politiques existantes. À l'inverse, le design du milieu envisage la conception comme une pratique relationnelle : il ne s'agit pas seulement d'améliorer l'adéquation des objets

47. Berque fait référence à Watsuji Tetsurô et son ouvrage Fûdo. Ningengakuteki kôsatsu (Milieux, Etude humanologique. Tokyo, Iwanami, 1935)

48. Berque précise que « écoumène » vient du grec Oikoumenê et d'OIKEÖ : habiter. Il précise que sa conception de l'écoumène dérive de la notion de milieu (humain), celle-ci étant définie comme la relation d'un groupe humain à l'étendue terrestre. (p.16)

à leur environnement, mais de transformer les usages, les pratiques situées et les manières d'habiter, en composant avec les vivants pour rendre les milieux sociaux, techniques et sensibles plus habitables.

Une composition de milieux hétérogènes

Les projets étudiés montrent que les territoires ne sont jamais homogènes. Ils sont composés de milieux hétérogènes — domestiques, professionnels, sensibles, imaginaires, matériels — qui coexistent, s'ignorent, se heurtent ou s'hybrident. Cette pluralité invite à penser le territoire comme un agencement de scènes d'expressions et d'actions.

C'est aussi ce que montre Vinciane Despret dans *Habiter en oiseau* (2019), où elle explore les manières très diverses qu'ont les oiseaux de faire territoire. Elle montre que ceux-ci deviennent territoriaux non parce qu'ils s'approprient un espace, mais parce qu'ils co-produisent leur milieu d'existence avec d'autres : par leurs chants, leurs gestes, leurs retraits, ils participent à une cohabitation dynamique, où le territoire n'est ni imposé ni stable, mais sans cesse recomposé. Elle révèle une multiplicité de formes de territorialisation : certaines espèces marquent, d'autres ajustent, certaines négocient, d'autres évitent. Elle écrit que « le territoire est avant tout un processus » dont les frontières sont poreuses, élastiques, négociables (p. 31-32).
Chez la plupart des oiseaux, le territoire est aussi un site de « spécularisation » : un espace d'exposition, un lieu où se rendre visible, audible, perceptible pour d'autres (p. 38). C'est en cela une scène d'expression, où se déploient des formes de vie, de présence, de visibilité — mais aussi de retrait, d'effacement ou de silence. Despret le compare à une partition qu'il faut sans cesse rejouer (p. 172). En mobilisant Deleuze et Guattari[49], elle insiste sur le fait que le comportement territorial est avant tout expressif : il vise moins à contrôler qu'à rendre possible une forme de présence partagée. Le territoire devient alors un lieu de cohabitation évolutif, composé d'ajustements subtils, d'interactions situées, de formes de vie entremêlées. Transposée aux projets de design étudiés, cette lecture invite à voir dans les gestes, les récits, les cartes sensibles ou les ateliers, non pas des instruments neutres, mais des manières de co-composer le territoire. Ce dernier se tisse dans l'interaction à travers l'attention mutuelle, l'écoute des rythmes, la reconnaissance de présences différenciées.

49. Deleuze, G. & Guattari, F. (2009). Mille plateaux. Éd. de Minuit.

En somme, repenser la participation à partir de l'habiter, c'est déplacer la focale :

- Du territoire à planifier vers le milieu en co-composition ;
- De l'usager à consulter vers l'habitant à reconnaître ;
- Du dispositif participatif vers l'écologie[50] du quotidien.

50. Nous entendons ici l'écologie comme un système de relations situées entre des formes de vie, leurs pratiques et leur milieu, à la fois matériel, symbolique et affectif

Dans cette logique, la participation ne relève pas d'un événement ou d'un protocole : elle est déjà à l'œuvre, diffuse, silencieuse, souvent méconnue. Habiter, c'est participer, à condition que ces formes de présence soient entendues, reconnues et soutenues. Comme le montre nos

résultats, le rôle du design n'est donc pas de créer la participation, mais de rendre visible ce qui fait déjà territoire.

6.2.1.2 **De l'expérience à la reconnaissance : réactiver la notion d'habiter**

Nos résultats montrent que la majorité[51] des designers indépendants mobilisent fréquemment le terme habitant, pour désigner des partenaires légitimes, porteurs d'un savoir vécu et situé.
A l'inverse, les designers intégrés au sein des collectivités privilégient les termes usager ou bénéficiaire traduisant une posture plus institutionnelle et distanciée. Ces appellations inscrivent d'emblée la participation dans le cadre de l'action publique ou du service rendu, ce qui tend à définir les personnes par leur rapport à l'institution (recevoir, utiliser, bénéficier) plutôt que par leur manière d'habiter un lieu. Cette distinction ne traduit pas une opposition entre acteurs externes et internes, mais plutôt l'effet de l'appartenance institutionnelle sur les cadres de langage et les manières de nommer les publics. Être intégré à une collectivité conduit souvent à adopter ses catégories administratives et ses modes de désignation, là où une position plus externe permet davantage de distance critique. Ainsi, selon la place qu'ils occupent dans l'organisation, les designers participent à des régimes de légitimité différents — l'un ancré dans l'expérience vécue des habitants, l'autre dans les logiques institutionnelles de l'action publique. Cette tension traverse la pratique du design territorial et influe sur la manière dont les contributions sont reconnues ou, au contraire, filtrées.

51. Sept designers indépendant sur neuf ont utilisé le terme « habitant » ou « habitante » ou « habiter ».

Toutefois, les entretiens révèlent moins les pratiques ordinaires des habitants eux-mêmes que les stratégies d'adaptation développées par les professionnels et institutions pour tenter de les reconnaître, de les traduire ou de leur donner une place. Les designers racontent par exemple la difficulté à recueillir ces formes d'habiter diffuses, leur besoin de trouver des supports de narration adaptés, ou encore le temps consacré à l'écoute avant toute production formalisée. Ces récits témoignent d'une volonté de légitimer les expériences situées, mais aussi des tensions inhérentes à leur mise en visibilité. Ce qui se transmet dépend toujours d'une médiation, et donc d'un risque de sélection ou de simplification.
Cette difficulté résonne avec les apports de la littérature. Poudray (2021), s'appuyant sur Dewey, définit l'habiter comme une expérience relationnelle où penser, faire et vivre sont indissociables, et insiste sur sa dimension éthique : « L'éthique correspond à une manière de vivre comprenant une attention, un soin porté aux conduites humaines » (p. 247). Cette lecture permet de dépasser les dualismes classiques entre sujet et objet, pensée et action, individu et espace. Habiter devient ici une manière d'être-au-monde (Berque, 1987), à la fois ontologique et située, qui engage des relations avec un lieu, mais aussi avec d'autres vivants, dans une dynamique de co-construction. Poudray précise que cela implique des formes de médiation, d'attention, de soin, mais aussi de pratique quotidienne,

parfois silencieuse, qui participent à la fabrique du territoire.

Le rôle du design se situe précisément dans cette tension, exprimée par les professionnels eux-mêmes, entre la mise en visibilité de pratiques souvent discrètes et la vigilance face au risque de « parler à la place de ». Comme le souligne Victor Petit (2015), « on ne peut pas faire un design du milieu sans écouter les vivants qui habitent ce milieu ». Les témoignages recueillis vont dans ce sens : « Il faut aider les gens à raconter leur territoire, à en faire une matière collective » (J) ; « Parfois, on passe plus de temps à écouter qu'à produire des solutions » (O).
Dans cette perspective, le design apparaît non comme un outil de participation au sens procédural, mais comme une médiation relationnelle, fondée sur des postures de responsabilité et de reconnaissance des formes d'habiter. Par habiter, nous entendons l'expérience située des lieux : les pratiques, les usages, les attachements et les récits qui façonnent un rapport quotidien à un milieu. La littérature rejoint ici les résultats empiriques : comme le montre Poudray (2021), l'habiter peut devenir un levier structurant pour l'action publique, à condition de le penser non comme une donnée à intégrer, mais comme un processus à accompagner.
Cette distinction entre habitants et usagers met ainsi en évidence que le design territorial opère à l'interface de plusieurs registres. Il engage d'abord une dimension politique, car reconnaître l'un ou l'autre de ces termes revient à définir quelles voix sont légitimes à participer. Il implique ensuite un enjeu méthodologique, puisqu'il s'agit de rendre visibles les formes d'habiter sans les réduire à des catégories administratives ou à des formats institutionnels.

En somme, cette distinction entre habitants et usagers met en évidence que la participation ne se joue pas seulement dans les dispositifs, mais déjà dans la manière dont les voix sont qualifiées et traduites. Or, au-delà de ces enjeux terminologiques et institutionnels, nos résultats montrent que l'habiter s'exprime aussi dans des pratiques ordinaires qui façonnent le territoire au quotidien. C'est à ces formes discrètes d'habitudes et d'attachements que nous consacrons la section suivante.

6.2.1.3 **Habitudes, attachements et tensions : les contradictions d'une participation de fait**

Après avoir analysé la tension entre reconnaissance des savoirs situés et cadrage institutionnel des contributions, nous abordons ici les micro-pratiques de l'habiter à travers lesquelles ces expériences prennent forme. Celles-ci ne se manifestent pas uniquement dans les dispositifs participatifs ou les prises de parole formelles, mais dans des gestes du quotidien : choisir une assise à l'ombre, raconter une anecdote sur un chemin, détourner l'usage d'un espace. Ces pratiques ordinaires révèlent une participation de fait, que les designers cherchent à reconnaître à travers différentes médiations (immersion, supports sensibles, narration).

La notion d'attachement, telle que développée par Hennion (2013), offre une entrée féconde pour appréhender ces pratiques. Habiter n'y apparaît pas comme un état stable, mais comme une expérience relationnelle faite d'ajustements sensibles et de médiations ordinaires. Ces micro-ajustements incarnés — gestes, détournements, récits — participent à la co-production d'un monde habité. Comme le souligne Hennion, « les objets qu'on fabrique mais qui vous fabriquent en retour » montrent que la participation commence bien avant les dispositifs, dans la sensibilité partagée à ce qui compte.

Cet éclairage rejoint la triade Habiter – Habitude – Habitacle, proposée par Cormerais et al. (2021, p. 63), qui souligne les dimensions diffuses de l'habiter. Initialement mobilisée pour penser les médiations informationnelles, nous la réinvestissons pour qualifier une écologie du quotidien : habiter comme inscription relationnelle dans un lieu ; habitudes comme rythmes incorporés, faits d'ajustements tacites et d'inventions quotidiennes ; habitacles comme supports matériels ou symboliques (objets, seuils, recoins) qui autorisent ou limitent ces usages. Ces dimensions permettent de mettre en lumière les contributions silencieuses à la fabrique du territoire.

Nos résultats confirment cette importance du quotidien : de nombreux designers présentent la phase d'immersion comme une étape fondamentale. Loin de se limiter au recueil de besoins, elle vise à s'acculturer au milieu, à en saisir les ambiances, les rythmes et les attachements. Elle est décrite comme un préalable à la conception, car elle permet de se laisser affecter par les formes ordinaires de l'habiter. Cette posture rejoint les observations de Poudray (2021, p. 187), qui souligne que l'immersion permet de capter des usages ténus et d'éprouver avec les habitants une manière d'habiter le projet. Dans le laboratoire de recherche qu'elle étudie, deux outils d'immersion sont mobilisés : le « bénévolat » et la « résidence ». Le premier consiste pour les designers à s'intégrer à une organisation en exerçant ses activités sans rémunération. Loin d'être un simple engagement associatif, il s'agit d'un dispositif méthodologique visant à s'acculturer au milieu de vie, à en comprendre les rythmes et les usages. Il permet aussi de déconstruire certaines représentations préalables et de partager de l'intérieur l'expérience vécue par les autres. Les designers peuvent ainsi habiter le territoire du projet et initier le cheminement de conception à partir d'un rapport sensible au milieu.

De plus, le cas du projet AurA illustre l'apport de la médiation sensible : les exercices brièvement présentés précédemment (voir section 6.1.2.2, *p. 254*) et qui seront détaillés dans le chapitre 7, font remonter les attachements, les contradictions, les façons de « sentir » le territoire. Les collages visuels produits ont permis de matérialiser des liens individuels entre les participants et leur territoire, de rendre visibles des représentations implicites, et de cadrer les premiers échanges (Garner & McDonagh-Philip, 2001 ; Gentès et al., 2015).

Ces résultats invitent ainsi à déplacer le regard : la participation ne naît pas uniquement des dispositifs institués de concertation, mais d'une trame d'ancrages quotidiens, inscrite dans les pratiques et les relations ordinaires, soutenus par des formes matérielles, spatiales ou symboliques. Il s'agit d'une forme de participation intermédiaire : moins qu'une participation à la décision au sens juridique, mais plus qu'une simple consultation, elle agit dans l'espace relationnel du projet, en ouvrant des conditions de dialogue, de reconnaissance et d'apprentissage collectif. Les designers interrogés en perçoivent l'importance et cherchent à les rendre visibles, mais leurs récits montrent aussi combien cette reconnaissance passe par des médiations fragiles et toujours partielles : ateliers, supports de narration, traductions institutionnelles. Ce qui se joue alors, c'est moins la restitution fidèle de l'habiter que la capacité à en préserver la densité relationnelle, sans l'aplanir dans des formats convenus.

En ce sens, nos résultats prolongent les apports de Hennion (2013), Cormerais et al. (2021) et Poudray (2021), tout en les déplaçant : l'habiter apparaît non seulement comme une expérience relationnelle et éthologique, mais comme un enjeu pratique et politique pour le design territorial. Reconnaître ces formes ordinaires revient à situer le designer dans une position d'équilibre entre trois registres : politique (quelles voix sont légitimées), méthodologique (comment donner prise sans réduire) et éthologique (comment accueillir la relation sensible au lieu).

En conclusion, nos résultats suggèrent que la participation ne peut être réduite à des dispositifs institués : elle se joue aussi dans la reconnaissance des territorialités vécues. En révélant ces dimensions affectives, relationnelles et symboliques, les designers déplacent la focale des périmètres administratifs vers des formes de territorialité qui échappent aux outils classiques de planification. Ce déplacement met en lumière un point essentiel : tous les territoires ne se prêtent pas de la même manière à l'exercice participatif. Certains, plus fragmentés ou traversés par des tensions latentes, exigent des dispositifs encore plus fins de révélation et de médiation. C'est précisément dans ces situations que le rôle du designer prend une dimension particulièrement révélatrice. Ce déplacement permet d'élargir la discussion scientifique : la participation n'est pas seulement une procédure, mais une expérience incarnée et relationnelle, dont la reconnaissance engage le design sur les plans politique, méthodologique et éthique.

6.2.2. Participation citoyenne : le faire-ensemble comme processus situé

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, dans une perspective de design territorial, le territoire constitue une construction politique, relationnelle et éthologique, produite par les interactions situées entre acteurs. Il devient ainsi un espace de négociation — voire de conflictualité — dans lequel

s'expérimentent des formes de coopération, de coordination et de transformation sociale.
Dans ce cadre, la participation citoyenne ne saurait être réduite à un dispositif instrumental ou à une procédure technique de consultation. Elle engage une redéfinition des rôles et des statuts des citoyens, élus, agents publics et concepteurs, en interrogeant les conditions concrètes de la prise de décision, les rapports de pouvoir et les modes de légitimation à l'échelle locale.

Dans cette section, nous montrons qu'elle relève d'un double mouvement. D'une part, elle constitue un processus de construction du commun, traversé par des tensions, des dissensus et des engagements différenciés (6.2.2.1). D'autre part, elle devient transformative lorsqu'elle prend la forme d'une contribution effective, c'est-à-dire lorsqu'elle permet une redistribution du pouvoir d'agir et de décider (6.2.2.2).

6.2.2.1 **Le commun comme construction politique : tensions, dissensus et co-engagement**

Nos résultats montrent que la participation n'est pas un outil neutre de consultation, mais un espace de négociation, traversé par des régimes de légitimité hétérogènes, des représentations plurielles et des attachements individuels. Elle apparaît comme une dynamique relationnelle, située et politique, marquée par l'asymétrie des statuts, des temporalités, des ressources et des savoirs.

Dans une perspective pragmatiste de la participation, la notion de commun renvoie à une construction politique et située, nourrie de formes d'engagement différenciées, des tensions fécondes, voire des conflits latents. Ce commun n'est jamais donné d'avance : il se fabrique dans et par l'interaction, au fil d'un processus collectif.

Joëlle Zask (2011), dans Participer, Essai sur les formes démocratiques de la participation propose une lecture fine de cette dynamique. Pour elle, participer signifie d'abord prendre part, c'est-à-dire s'engager activement dans une situation commune : « Là, on est « de la partie », on est le membre d'un groupe dont la raison d'être est d'organiser une activité en commun » (p. 17). Cette participation ne repose pas sur une identité préalable du groupe, mais sur une série d'interactions constitutives : « le groupe n'est pas préexistant ; il est au contraire contemporain de leurs activités communes » (Zask, 2011, p. 17). Ce « prendre part » ouvre un espace de mise en relation, un « jeu d'interactions réciproques entre des individus », où l'unité n'est jamais donnée, mais toujours à construire (ibid.).
Autrement dit, le commun est un effet d'interaction, non une essence préalable.
Ce constat rejoint nos observations de terrain : les collectifs mobilisés ne sont jamais donnés d'avance, mais se fabriquent au fil des ateliers et ren-

contres, à travers ajustements, désaccords et reformulations.

Pour Zask (2011), la participation n'est pas simplement un droit formel ; elle engage une conception relationnelle de l'intérêt. S'appuyant sur John Dewey, Zask rappelle que l'intérêt n'est pas un attribut individuel, mais une dynamique pratique. L'intérêt est défini comme « ce qui est entre — ce qui connecte deux choses autrement distantes » (ibid., p. 55). Il prend forme dans l'élaboration collective d'un projet, et non dans des préférences préalables. Ainsi, « on tient pour publics les intérêts poussant à s'entendre avec les autres [...] et "privés", ceux dont la poursuite est sans conséquence pour l'union sociale » (ibid., p. 53). Le commun, dès lors, ne résulte pas de la somme d'intérêts individuels, mais de leur transformation mutuelle dans un espace relationnel.

Ainsi, le commun n'existe pas en amont des interactions sociales : il ne précède ni les participants, ni leur association. Il émerge progressivement, au fil des contributions, des ajustements, des dissensions et des reconnaissances mutuelles. Ce processus n'efface pas les différences, il les rend co-opérables, en les mettant en relation dans une dynamique d'engagement partagé.

L'association, écrit Zask (ibid.,p. 58), naît de l'occasion : le lien collectif est produit dans l'action. S'associer ne consiste donc pas à consommer un commun déjà-là, mais à produire ensemble une réalité partagée, à la fois collective et personnelle. Zask précise que ce processus permet aux participants de « prendre une part » à l'action collective, mais aussi d' « en recevoir une part » — qu'il s'agisse d'une reconnaissance symbolique, d'un pouvoir d'agir, ou d'une forme d'individuation. Le commun devient ainsi une ressource à la fois collective et personnelle, issue de l'expérience partagée plutôt que d'une identité préalable. C'est pourquoi, selon elle, « l'intérêt général du groupe se précise en fonction des contributions que chaque membre apporte à sa définition » (ibid., p. 58) : le commun n'est pas un bien stable à préserver, mais un processus évolutif, nourri des engagements situés.

La participation citoyenne, dans ce cadre, interroge les rôles et statuts des citoyens, élus, agents publics et concepteurs, ainsi que les rapports de pouvoir et les conditions concrètes de la prise de décision.
Comme le rappelle Teyssèdre (2023), penser le « design au service du territoire » revient à envisager celui-ci comme une collectivité territoriale, indissociable de la puissance publique. La participation s'inscrit toujours dans des cadres juridiques et politiques qui confèrent aux collectivités locales un rôle central de légitimation. Les démarches participatives sont ainsi prises dans une tension permanente entre ouverture aux contributions citoyennes et respect des logiques de gouvernance publique.
Nos terrains confirment ce constat : si les dispositifs participatifs ouvrent des espaces de contribution, ils demeurent cadrés par les collectivités, ce qui

limite parfois la reconnaissance de formes plus sensibles d'engagement. En somme, la participation citoyenne apparaît comme une construction située et politique, où le commun n'est jamais donné, mais toujours à fabriquer. Nos résultats montrent que ce processus repose sur des médiations fragiles, prises entre ouverture aux contributions citoyennes et cadrage institutionnel. Le rôle du design, dans ce contexte, est moins de garantir une unité que de rendre visibles les tensions, les dissensus et les ajustements, en accompagnant la production toujours inachevée d'un commun (voir section 6.2.4.4, *p. 286*).

6.2.2.2 **Contribuer c'est transformer : vers une démocratie participative effective**

Si, comme nous l'avons vu, le commun n'existe pas en dehors des interactions qui le construisent, la question devient alors de savoir quelles formes de participation ces interactions permettent effectivement. En effet, prendre part à un dispositif ne signifie pas nécessairement avoir la possibilité d'infléchir son cours. La notion de contribution invite ainsi à interroger le pouvoir d'agir effectivement reconnu aux participants, ainsi que leur capacité à transformer les dynamiques, les décisions ou même les cadres de l'action publique.

Dans son article fondateur, *A Ladder of Citizen Participation*, Sherry Arnstein (1969) formule une typologie restée emblématique. Elle y distingue plusieurs niveaux de participation, depuis les formes non-participatives (manipulation, thérapie), en passant par les formes de tokenisme (information, consultation, apaisement), jusqu'à celles qui donnent accès à un véritable pouvoir de décision (partenariat, délégation de pouvoir, contrôle citoyen). Ce que cette échelle met en lumière, c'est que la participation n'est démocratique que lorsqu'elle s'accompagne d'une redistribution du pouvoir :

« Citizen participation is citizen power » (Arnstein, 1969).

Dans cette perspective, contribuer ne signifie pas seulement s'exprimer ou être associé ; cela implique d'intervenir activement sur la définition des problèmes, sur les orientations du projet, sur ses priorités et ses usages. La participation n'est transformative que si elle permet à celles et ceux qui sont affectés de devenir également des acteurs des transformations.

C'est ce que précise Zask, pour qui, la participation devient contribution lorsqu'elle permet aux individus de reconstruire une continuité dans leur expérience, après avoir été affectés par une situation problématique. Contribuer, c'est alors s'engager dans une enquête sur ce qui nous affecte, pour en comprendre les causes et en transformer les effets. Elle écrit :

« Plus la personne concernée est active dans l'enquête concernant un problème qui l'affecte, plus les chances qu'elle se reconstruise et poursuive ses activités dans une direction indépendante sont grandes » (Zask, 2011, p. 193).

Nos résultats confirment cette idée : dans les terrains étudiés, la participation prend tout son sens lorsque les habitants peuvent reformuler le problème à leur manière : par exemple en déplaçant la focale d'un aménagement technique vers une question de lien social, ou en réinterprétant un usage prévu à partir de leurs propres pratiques. Dans ces situations, la contribution ne relève pas seulement d'un « donner son avis », mais d'une transformation conjointe des objets du projet et des postures professionnelles.

Cette approche est essentielle : elle replace la contribution au cœur d'un processus d'individuation et de politisation. Elle suppose que les individus ne soient pas simplement mobilisés, mais qu'ils puissent co-définir les termes mêmes de l'action collective, en identifiant leurs intérêts propres comme éléments constitutifs d'un intérêt public situé :

« Un public n'est pas un agrégat d'opinions ou d'identités, mais un collectif en enquête sur ce qui lui nuit » (Zask, 2011, p. 194).

Dans cette logique, la contribution transforme à la fois les sujets, les collectifs et les cadres de légitimation. Elle implique un changement de posture pour les professionnels impliqués dans les dispositifs participatifs — notamment les designers, dont plusieurs reconnaissent que leur rôle consiste moins à « animer » des dispositifs qu'à ouvrir des prises de transformation concrètes.

En somme, contribuer, c'est transformer. Transformer les objets et les orientations de l'action publique. Transformer les rapports entre institutions et citoyens. Transformer les postures professionnelles. Et peut-être surtout, transformer les conditions de son propre agir.
Le design, dans cette perspective, devient un dispositif de redistribution du pouvoir de concevoir, à travers des formats qui valorisent les vécus, des gestes qui activent la reconnaissance, et des situations où chacun peut prendre une part active à la construction du territoire. C'est dans cette capacité à reconfigurer les conditions mêmes de l'action que la participation devient contribution.

En conclusion, si la contribution apparaît comme une dynamique de transformation des objets, des rapports et des postures, elle n'est jamais totalement affranchie des cadres institutionnels qui la conditionnent. Les dispositifs participatifs, même lorsqu'ils se veulent ouverts, organisent en amont ce qui peut être dit, entendu et transformé. Ils restent traversés par des asymétries de statuts, de ressources et de légitimité, qui limitent parfois la portée effective de la participation. Cette tension entre ouverture et cadrage institutionnel constitue l'un des enjeux centraux de la redistribution du pouvoir au sein des démarches participatives. Nous y reviendrons plus en détail à travers l'analyse des formes de gouvernance collective (chapitre 7, *p. 291*).

6.2.3. Faire territoire(s) dans la pluralité : négocier les repères, composer les horizons

Nous avons vu dans le chapitre 2, consacré à la revue de littérature sur le co-design des territoires, que le territoire peut être envisagé comme un espace de significations et d'interprétations, traversé par des récits concurrents, des imaginaires collectifs et des conflits symboliques.

Dans la première partie de notre discussion, nos résultats ont montré que « habiter un territoire » revient à tisser des relations situées, faites d'usages, d'expériences et d'attachements parfois contradictoires. Dans la deuxième partie, nous avons analysé la participation citoyenne comme un processus politique et situé, où le commun se construit dans la tension, et où la contribution devient effective lorsqu'elle ouvre une véritable redistribution du pouvoir d'agir.

Reste maintenant à examiner comment cette participation s'inscrit dans la pluralité culturelle et symbolique des territoires et comment les différences de repères, de récits et d'horizons peuvent être reconnues, confrontées et mises en dialogue.

C'est pourquoi nous nous attachons, d'une part, à analyser le territoire comme espace interprétatif où donner du sens suppose de mettre en discussion des repères multiples, et d'autre part, à envisager la participation comme acculturation réciproque, où chacun transforme sa propre compréhension en rencontrant celle des autres.

6.2.3.1 **Donner du sens : le territoire comme espace interprétatif**

Nos résultats confirment que la participation ne produit pas une image consensuelle du territoire, mais active des interprétations plurielles (6.2.3.1), rend visibles des formes d'appropriation contrastées (6.2.3.2), met en tension des régimes de légitimité et ouvre des espaces de confrontation où le désaccord devient constitutif du vivre-ensemble (6.2.3.3).

Au-delà de l'opposition entre visions institutionnelles et vécus vernaculaires, le territoire peut être pensé comme un champ disputé de significations. L'approche sémiotique proposée par Jacques Fontanille (2014) fournit ici un cadre opératoire. Dans *Territoire, du lieu à la forme de vie,* il distingue cinq registres qui permettent d'articuler les dimensions sensibles, pratiques, symboliques et politiques du territoire, et ainsi de saisir les tensions interprétatives constitutives de toute territorialisation.

La limite comme tension interprétative (dimension spatiale)

Pour Fontanille (2014), le territoire commence par une délimitation : frontière politique, séparation culturelle, ligne de propriété. Il souligne que cette limite, rarement stable ou partagée, est surtout un point de tension

entre ceux qui se sentent à l'intérieur et ceux qui sont exclus. Ce n'est pas la limite en soi qui structure l'espace, mais sa capacité à être contestée, déplacée, redessinée. Les récits de frontières (imposées, héritées, revendiquées) incarnent ainsi une négociation permanente du territoire.
Dans nos terrains, cette question a pris des formes contrastées. En Auvergne Rhône-Alpes, elle opposait le lieu emblématique aux espaces périphériques moins visibles ; à Nantes, elle concernait autant le périmètre urbain que la portée thématique, autour des solidarités et de la lutte contre la précarité. Comme le résume une designer, « savoir d'où l'on parle, c'est assez important » (G), car la position adoptée conditionne les contours que chacun donne au territoire.
Le territoire se définit moins par un tracé fixe que par la possibilité pour ses frontières d'être disputées et redessinées. Le design permet alors de rendre visibles ces chevauchements et divergences, plutôt que de prescrire une lecture unique. Il donne ainsi à voir la pluralité des façons d'éprouver, d'habiter et d'interpréter le territoire, et politise la question de « qui appartient » et de « où agir ».

L'appropriation du territoire comme enjeu de pouvoir (dimension modale et actantielle)

Fontanille (2014) ajoute qu'un territoire n'existe que parce qu'il est approprié par un actant collectif ou individuel qui y exerce un pouvoir : habiter, réguler, exploiter, protéger. Mais ce pouvoir reste fragile, car il dépend d'une double reconnaissance interne et externe. Fontanille précise que c'est dans cette dispute entre acteurs que le territoire devient un champ symbolique : chacun tente d'y imposer sa manière de faire, son récit légitime, son modèle de gestion.

Dans les ateliers étudiés, les participants contestaient souvent la légitimité des institutions à « définir » le territoire, en revendiquant d'autres formes d'appropriation : par l'usage quotidien, par la mémoire, par la pratique professionnelle.

Le territoire n'existe que parce qu'il est approprié, et cette appropriation fait l'objet de légitimités concurrentes. Ici, le design agit comme révélateur de cette pluralité d'appropriations. Les dispositifs de co-conception donnent à voir que l'appropriation n'est pas seulement administrative ou politique, mais aussi sensible et quotidienne.

Le territoire comme expérience vécue et chargée d'affects (dimension figurative et sensible).

Le territoire est un lieu éprouvé : ses formes, ses sons, ses textures, ses paysages construisent une relation sensible avec ceux qui l'habitent. Fontanille explique que ce vécu n'est jamais universel : ce qui évoque la fête pour les uns peut rappeler la perte pour d'autres. Le territoire devient ainsi un espace de projection émotionnelle où s'affrontent des récits concurrents portés par des expériences divergentes.

Debarbieux (1995) rejoint cette lecture en soulignant que le lieu symbolique est un espace chargé de représentations collectives, qui condense des imaginaires à travers ses formes, ses usages ou son histoire. Il évoque des figures concrètes (école, digue, monument) qui deviennent des supports affectifs puissants. Ces lieux participent pleinement à la dimension figurative du territoire, en articulant perception sensorielle, mémoire collective et projection symbolique.

À la suite de Raoul (2017, p. 133), on peut considérer que cette mémoire collective s'enracine dans la matérialité des lieux : les formes construites, les paysages et les noms qui persistent constituent des repères stables, porteurs d'une continuité symbolique.
Les médias et les institutions contribuent à entretenir cette permanence en rejouant, par leurs discours et leurs représentations, ce que Halbwachs (1997, p. 198) appelait « l'impassibilité des pierres », et la mémoire partagée du territoire.
Le design, en travaillant avec ces traces sensibles et discursives, ne se contente pas de documenter le passé : il réactive et reconfigure la mémoire collective à partir de situations vécues et d'expériences présentes.

Nos matériaux empiriques révèlent que cette dimension est apparue à travers les souvenirs et récits biographiques associés à des lieux précis. Un designer évoque par exemple un projet bruxellois où une « tente avec micro accueillait témoignages et récits de passants » (H), transformant l'espace en support de mémoire collective. Dans un autre cas, des « apéros participatifs » (A) ont été organisés, chaque habitant invitant ses voisins, avec des sous-bocks illustrés comme supports de discussion des projets.

En somme, en travaillant avec des dispositifs sensibles — c'est-à-dire des formes de médiation qui sollicitent la perception, l'émotion et la mémoire (dessin, photo, narration, maquette) —, le design donne forme à ces affects. Ce n'est pas tant une mise en commun qu'une mise en visibilité des dissonances : le même lieu peut être simultanément valorisé et rejeté. La participation devient alors un espace où l'on confronte les mémoires et où l'on accepte la pluralité des attachements affectifs.

Dire « mon territoire », c'est dire « qui je suis » (Dimension subjectale et énonciative)

Fontanille (2014) explique que parler d'un territoire, c'est aussi s'énoncer soi-même. Dire « mon quartier » ou « leur terre » inscrit une relation identitaire au lieu. Mais dans un contexte de pluralité, ces énonciations peuvent entrer en conflit : plusieurs groupes peuvent revendiquer un même espace comme fondement de leur identité. Le territoire devient alors un espace d'énonciations croisées, dissonantes ou concurrentes. Fontanille précise que le conflit est ici symbolique et existentiel.
Debarbieux (1995) enrichit cette perspective en montrant que certains lieux deviennent métonymiques : par la figure de synecdoque, une partie de l'es-

pace (un lieu) représente symboliquement un tout (une nation, une culture, un projet politique). Dire « le Panthéon », c'est dire « la République ». Ces lieux sont alors chargés d'identité énoncée, servant de miroirs collectifs ou de vecteurs de reconnaissance sociale. Ils cristallisent les énonciations concurrentes et les conflits symboliques autour de ce qu'est ou devrait être, le territoire.

Dans ces conditions, les énonciations territoriales deviennent nécessairement concurrentes. Les démarches de design participatif amplifient cette polyphonie, car elles invitent explicitement les participants à se positionner. Notre analyse montre que le designer devient ici médiateur d'énonciations concurrentes : son rôle n'est pas d'arbitrer, mais de faire coexister les voix, et de produire des objets (cartes narratives, supports d'exposition) qui donnent corps à la pluralité des « je » et des « nous ».

Le territoire comme texte pluriel et disputé (Dimension herméneutique)

Pour Fontanille, le territoire est un objet à interpréter, un palimpseste de traces humaines. Le lire, c'est choisir un point de vue, une mémoire, des valeurs. Dans cette perspective, chaque récit territorial est aussi un acte de pouvoir : celui qui impose la lecture dominante contrôle la signification de l'espace. Les conflits sur les monuments, les noms de rues, les usages de l'espace public sont autant de luttes pour définir le sens du territoire.

Debarbieux (1995) va jusqu'à dire que l'ensemble de ces lieux symboliques constitue un « embryon de récit sur le territoire », une trame mythique spatiale où s'articulent le passé, le présent et l'avenir. Le territoire devient alors une scène de narration collective, où chaque lieu porte une version du monde, parfois dominante, parfois occultée. C'est, selon lui, cette lecture conflictuelle du territoire, (qui peut être visible dans les disputes autour des noms de rues ou des monuments), qui en fait un espace profondément herméneutique.

Dans cette continuité, Raoul (2017) envisage le territoire comme un « tiers symbolisant », une instance de médiation qui rend possible la reconnaissance mutuelle et comme un discours social, c'est-à-dire un ensemble de formes, de signes et de récits par lesquels une collectivité se représente et se pense dans un espace partagé.

Le territoire est un texte pluriel dont chaque lecture constitue un acte de pouvoir. Dans ce contexte, le design ne se limite pas à « faire participer », il agit comme opérateur de sens, en révélant attachements, pratiques invisibles et présences discrètes.

En somme, en mobilisant la grille de Fontanille, on pourrait dire que la dimension figurative (éprouver un lieu), subjectale (y prendre position) et herméneutique (y produire du sens) sont ici en tension, faute de repères partagés. Le territoire apparaît ainsi comme un espace interprétatif au sens fort : un lieu où les significations sont disputées, négociées et recomposées. Cette lecture rejoint la perspective ouverte par Deni (2019) et Gentès

(2017) : le design ne se limite pas à créer des formes mais organise un processus de production du sens, traversé de contradictions qu'il ne cherche pas à résoudre, mais à rendre opératoires. De la même manière, le design appliqué au territoire ne vise pas une définition unifiée, mais la mise en visibilité de cette pluralité de lectures, condition même du « faire sens » collectif.

6.2.3.2 **Apprendre mutuellement : la participation comme acculturation réciproque**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, la littérature converge autour d'un constat : le designer occupe une position centrale de médiation entre des mondes hétérogènes. Il ne se contente pas de faciliter les échanges ; il crée les conditions d'une rencontre entre savoirs experts et expériences situées, entre cadres institutionnels et vécus ordinaires. Cette médiation est traversée de tensions qui constituent le moteur même des démarches participatives. Nos résultats confirment ce rôle central, mais ils en déplacent la lecture car la participation n'est pas seulement médiation, elle est apprentissage mutuel.

Nos terrains montrent en effet que les participants ne se contentent pas d'exposer leurs points de vue : ils se transforment au contact des autres. U insiste ainsi sur la dimension de projet « apprenant », où « les cultures et les postures changent » à mesure que le collectif progresse. T décrit une trajectoire similaire, où un simple groupe de parole est devenu, par l'expérience partagée, un acteur collectif capable de concevoir un projet urbain. Ces propos soulignent que la participation implique une acculturation réciproque : habitants, institutions et designers s'ajustent, s'approprient des langages communs et redéfinissent ensemble ce qui fait territoire.

Cet apprentissage est cependant traversé d'asymétries. L'insécurité linguistique ou la domination de certaines voix rappellent que la rencontre n'est jamais neutre. Comme le souligne Forthoffer (2023), l'implication des habitants ne peut être tenue pour acquise. Henriksen et al. (2020) notent de leur côté que certaines voix dominent malgré l'intention de pluralité, marginalisant ainsi des perspectives minoritaires. Nos observations rejoignent ces constats, mais montrent aussi que le faire — cartes, gestes, récits, maquettes — constitue une voie d'expression qui dépasse la seule parole et ouvre l'accès à ceux qui sont moins à l'aise dans l'échange verbal. Comme l'explique H, les cartes « donnent à voir où il y a des points d'interrogation » et permettent de confronter les visions en rendant visibles les écarts.
Dans ce contexte, le rôle du designer consiste à tenir ensemble ces différences. H décrit ainsi son travail comme une manière de « requestionner les questions », de « prendre de la hauteur par rapport à la situation » tout en amenant « une dimension de terrain assez forte ». U insiste sur la capacité à « dialoguer avec différents corps de métier », grâce à une

approche pluridisciplinaire qui crée « un langage commun ». Ces propos témoignent d'un travail de traduction et d'interface entre univers professionnels, usagers et institutions, où le designer compose avec des asymétries sans chercher à les effacer.

De cette confrontation émerge ce que Jeantet (1998) appelle des objets intermédiaires : cartes collectives, scénarios, maquettes ou autres supports qui accompagnent le processus de conception. Ces formes tierces, issues de la friction entre positions, jouent un rôle de médiation, traduction et représentation. Elles ne sont ni totalement individuelles ni pleinement institutionnelles, mais constituent des compromis provisoires permettant d'articuler des perspectives hétérogènes. Nos observations confirment qu'elles incarnent des compromis provisoires, mais productifs, suffisamment souples pour accueillir la diversité des positions et les transformer en ressources. Comme le résume U, « les designers ne travaillent pas sur le consensus mais plutôt sur le fait de créer de nouvelles voies ».

Dans ce sens, l'analyse de Gentès (2017) éclaire nos résultats : à l'image de l'oxymore, qui tient ensemble des pôles contradictoires et, plutôt que de les résoudre, en reconfigure les définitions initiales, la participation produit un apprentissage collectif en maintenant vivantes les tensions entre savoirs experts et vécus ordinaires, entre recherche de consensus et reconnaissance des divergences. Loin d'annuler les contradictions, le design les transforme en ressources pour ouvrir des trajectoires inédites de *faire sens* et de *faire ensemble*.

En somme, participer, c'est faire l'épreuve de la coexistence : apprendre à vivre avec des visions du monde différentes, parfois dissonantes, dont la mise en relation située constitue une ressource plutôt qu'un obstacle. Nos résultats montrent que la participation ne produit pas une vision unifiée du territoire, mais un espace d'interprétation et d'apprentissage traversé de tensions, où s'entrecroisent des manières plurielles de le délimiter, de l'habiter, de s'y identifier et de l'interpréter.

Dans cette dynamique, les asymétries et les frictions deviennent le moteur d'une acculturation réciproque. Le rôle du design apparaît alors central : non pas pour résoudre les contradictions, mais pour les rendre opératoires. Loin d'être un simple facilitateur, le designer devient un opérateur de cohabitation qui, en produisant des formes tierces (cartes, maquettes, récits, scénarios), matérialise les divergences, les met en discussion et les transforme en ressources collectives.

6.2.4 Faire territoire par le design : responsabilités et postures des concepteurs

Après avoir montré que la participation redéfinit le territoire comme espace interprétatif et comme processus d'apprentissage mutuel (6.2.3), il reste

à interroger la place des professionnels qui en accompagnent les dynamiques. Si les habitants apparaissent comme des producteurs de savoirs situés et de récits pluriels, qu'en est-il des concepteurs chargés de médiatiser ces contributions et d'outiller la confrontation ?

Cette quatrième partie se place du côté des designers. La littérature sur le co-design a documenté la diversification de leurs rôles — facilitateur, médiateur, traducteur ou encore développeur de processus participatif, connecteur de compétences et concepteurs (Lee, 2008 ; Deni, 2019 ; Mosely et al, 2021 ; Gentes & Perez, 2022 ; Forthoffer, 2023).

Nos résultats confirment cette pluralité, tout en montrant qu'elle se déploie dans des configurations instables, continuellement réajustées en situation. Les designers relatent ainsi des glissements imprévus, où l'animation d'ateliers créatifs se transforme en médiation politique, et pointent des tensions récurrentes autour de leur légitimité et de leur place dans le dispositif.

Là où Poudray (2021) analyse séparément les évolutions de posture du designer et l'importance d'une éthique située dans les démarches de participation, nos résultats montrent que c'est précisément leur articulation qui importe : c'est dans l'engagement à « faire territoire » avec et pour les habitants que se joue la reconfiguration des identités professionnelles.

Cette partie s'organise en quatre temps. Nous reviendrons sur la diversité des trajectoires professionnelles des designers, toutes traversées par une volonté partagée de « faire territoire » avec et pour les habitants (6.2.4.1). Nous montrerons ensuite comment la participation reconfigure les rôles traditionnels des concepteurs et redéfinit les relations avec les institutions (6.2.4.2). Dans la troisième sous-partie, l'enquête est interrogée comme outil de mise en visibilité des situations et de légitimation (6.2.4.3). Enfin, la dernière section envisage le design comme catalyseur d'un actant politique collectif, capable de structurer des dynamiques d'action à plusieurs voix (6.2.4.4).

6.2.4.1 **Postures situées et matérialisation de la participation : « faire territoire » par la médiation au design**

Les designers impliqués dans les projets étudiés viennent d'horizons variés et occupent des positions contrastées dans les dispositifs publics. Certains sont salariés au sein de collectivités ou intégrés à des agences d'innovation, d'autres exercent en indépendants, comme consultants ponctuels, ou encore au sein d'associations. Ces statuts reflètent des ancrages institutionnels hétérogènes : reconnaissance officielle et inscription durable dans les politiques locales pour certains, interventions plus périphériques et temporaires pour d'autres.

Malgré ces différences, les discours recueillis convergent autour d'un socle

commun : la volonté de travailler avec les habitants, de reconnaître et de valoriser leurs savoirs vécus, et d'ouvrir des espaces de dialogue autour du territoire. Comme le souligne une designer rencontrée : « Ce qui m'intéresse, c'est de faire remonter des choses vécues, pas juste des besoins qu'on imagine pour eux » (O). Cette posture rejoint la critique de Papanek (1971/2021) contre des approches déconnectées du quotidien et s'inscrit dans une conception du designer comme médiateur reliant univers experts et expériences locales (Lee, 2008).

Cet engagement implique un rapport particulier au terrain. D'une part, par la mise en place de dispositifs permettant la rencontre directe avec les habitants (« On expérimente des dispositifs pour aller à la rencontre des habitants », M) ; d'autre part, par l'attention à l'expérience ordinaire des usagers, considérée comme matière première de conception.

La littérature discute de la neutralité du facilitateur (Lee et al., 2018 ; Wròbel et al., 2021), certains la concevant comme condition méthodologique d'équilibre. Mais sur le terrain, la neutralité apparaît impossible non seulement dans la posture du designer (Buur & Larsen, 2010), mais aussi dans ses productions. Les images, carnets ou posters ne fonctionnent pas comme de simples supports mais comme des dispositifs qui sélectionnent, orientent, hiérarchisent et structurent ainsi le débat et, comme nous l'avons vu, font parfois émerger des conflits. Les designers ont besoin de cette matière pour travailler. Autrement dit, le biais n'est pas une déviation à corriger, il est constitutif du travail de médiation.

De plus, la littérature tend à distinguer deux champs : d'un côté, la facilitation et la conversation (Luck, 2007 ; Mosely et al., 2021), et de l'autre, la production de supports comme objets intermédiaires (Jeantet, 1998, Forthoffer, 2023). Notre terrain montre que ces deux dimensions sont en réalité indissociables. C'est précisément ce qu'analyse Reunkrilerk (2022) lorsqu'il décrit le designer comme médiateur des « signaux faibles ». L'auteur explique que choisir ce qui est rendu visible, traduire une expérience en objet ou en récit, est déjà prendre position. La posture du designer se prolonge dans les formes qu'il produit ; et ces formes, en retour, prolongent et incarnent sa posture. Elles sont des médiations au même titre que la parole ou les gestes. Elles structurent la confrontation, permettent de reconnaître des voix minoritaires et instaurent un espace de cohabitation.

En somme, notre terrain montre que posture située et matérialisation ne sont pas deux aspects séparés mais les deux faces d'un même processus de médiation. Le designer ne peut être neutre, ni vis-à-vis des rapports de pouvoir qui traversent les situations participatives, ni vis-à-vis du sens qu'il contribue à produire par ses dispositifs. C'est précisément ce double mouvement — présence engagée et production de preuves situées — qui permet de « faire territoire ».

6.2.4.2 **Une participation qui reconfigure les postures professionnelles et les relations**

Les démarches de co-design observées ne modifient pas seulement les formes de participation ; elles déplacent en profondeur les rôles professionnels et les relations entre acteurs. Les designers interrogés, qu'ils soient salariés de collectivités, indépendants ou en agence, soulignent des attentes institutionnelles souvent floues et contradictoires. Comme le résume l'un d'eux : « On ne comprend pas toujours pourquoi on nous demande sans cesse de faire des ateliers alors qu'il faudrait se poser la question du problème » (C), pointant l'écart entre une commande officielle et la pratique effective. Cet écart traduit souvent une vision instrumentale du design de la part des commanditaires, qui mobilisent les démarches participatives comme outils de consultation ou de communication, plutôt que comme dispositifs d'enquête et de réflexion collective sur les enjeux territoriaux.

En ouvrant des espaces de médiation et de co-conception, la participation par le design redéfinit les responsabilités et les marges de décision, mais dans des conditions incertaines. Les designers alternent entre des postures de facilitateur, de médiateur ou d'expert créatif, sans que ces rôles soient clairement prescrits ni totalement libres. Ils apprennent à s'effacer pour laisser émerger des dynamiques collectives, à maintenir des tensions productives ou à arbitrer entre légitimités institutionnelles, usagères et professionnelles. Leur expertise se déplace ainsi d'un registre technique vers une capacité à soutenir les conditions du dialogue et de la confrontation.

Cette observation nuance la littérature qui décrit déjà le designer comme médiateur, facilitateur (Lee, 2008 ; Mosely et al., 2021) ou traducteur (Gentes & Perez, 2022). Nos terrains montrent combien ces postures sont vécues comme précaires et mouvantes, prises entre cadrage stratégique et écoute ouverte, engagement personnel et adaptation institutionnelle. Le rôle n'est pas stabilisé : il se construit dans l'interaction et au prix d'ajustements permanents.

Ces ajustements se heurtent aussi aux habitudes professionnelles. Plusieurs designers évoquent la difficulté de travailler avec des institutions peu accoutumées à la co-conception, ou de dépasser une participation réduite à un rituel formel « qui ne donne rien ». Dans ce contexte, la médiation en design ne peut être réduite à une animation de groupe : elle suppose de transformer les cadres relationnels et d'instaurer des conditions de confiance. L'éthique du co-design décrite par Forthoffer (2023) insiste sur ce point : adapter langage, supports et attitudes aux formes de vie locales est la condition d'une participation réellement inclusive.
Cette évolution affecte également la relation aux institutions. Comme l'analysent Christiansen & Bunt (2014), la co-production oblige à quitter une logique descendante pour entrer dans des dynamiques de négociation. Les designers confirment cette expérience : naviguer dans une « complexité

institutionnelle » (U), où chaque acteur a sa temporalité et sa stratégie, ou encore tenter de construire une cohérence d'ensemble au-delà de micro-projets fragmentés. Leur rôle consiste à relier des logiques différentes et à garder une cohérence d'ensemble.

En ce sens, la participation élargit le cercle des contributeurs et déplace le rôle du designer vers celui d'un opérateur relationnel. Là où la figure du facilitateur renvoie principalement à l'accompagnement et au soutien des échanges, l'opérateur relationnel intervient activement pour configurer, maintenir et transformer les relations entre acteurs. Il agit à la fois dans et sur la relation. Cette posture demeure toutefois en tension car elle se construit au fil des interactions et oblige le designer à ajuster en permanence sa manière d'opérer les relations, en fonction des contextes, des rapports de pouvoir et des conflits. Assumer ce rôle implique également de prendre position, de rendre visibles certains savoirs et d'ouvrir des espaces de dialogue. Ce déplacement comporte toutefois un risque : celui de la désubjectivation (Agamben, 2006). Dans certains cas, la fonction du designer se réduit à l'application de méthodes participatives, neutralisant sa capacité critique et politique. Reconnaître ce risque est essentiel pour préserver un design qui ne se limite pas à « gérer » la participation, mais contribue à reconfigurer les rapports de pouvoir et à instituer le territoire comme espace collectif.

En somme, La participation transforme les rôles professionnels et les relations institutionnelles. Le designer oscille entre plusieurs registres (facilitateur, médiateur, traducteur) mais dans un cadre instable, contraint par les institutions. Il devient un opérateur relationnel, tout en risquant la désubjectivation.

6.2.4.3 **Identifier et rendre visibles les éléments de preuve : l'enquête comme contribution**

La participation reconfigure les rôles et les légitimités professionnelles. Or, la littérature sur le design territorial met surtout en avant la co-conception, la médiation ou la représentation spatiale (Jolivet-Duval et al., 2022), mais elle traite peu de la question des décisions et des choix de conception.

Dans le design d'objet ou de service, ces choix (couleur, forme, interface) doivent être justifiés. Dans le design territorial, cette exigence prend une portée nouvelle car les démarches sont participatives, collectives, parfois conflictuelles. Nos terrains montrent que cette dimension démonstrative est centrale. Dans des contextes où les designers restent des acteurs peu légitimés, l'enquête et les objets produits ne servent pas seulement à documenter : ils fonctionnent comme des preuves situées de la démarche, rendant visibles les expériences vécues et les différents points de vue. Comme l'explique un designer : « On a dû expliquer aux techniciens ce que racontaient les habitants, et inversement. Ce n'est pas qu'une question

de mots, ce sont des visions du monde qui s'affrontent » (E).

Zask (2011) définit la participation comme une enquête publique : participer, c'est contribuer à la construction d'une situation commune. Les designers adoptent cette posture en provoquant des situations d'enquête, en suscitant des récits et en structurant la confrontation des points de vue. « Il y avait des tableaux où chacun notait ce qu'il trouvait important. On ne cherchait pas à tout rassembler, mais à montrer les divergences » (D). Ces preuves ne prennent pas la forme d'indicateurs standardisés, mais de traces situées. Elles ne sont pas des livrables figés, mais des jalons au sein d'une enquête collective. Elles assurent la transmission entre les moments du projet, entre les lieux (atelier, mairie, espace public) et entre les acteurs (habitants, techniciens, élus). « C'est pas toujours très lisible, mais ça fait trace. Et ça, c'est déjà beaucoup dans des projets où les habitants n'ont pas toujours la parole » (I).
En ce sens, le design territorial ne se limite pas à la production de solutions ou d'aménagements. Il agit comme un opérateur de preuve : il rend visible l'invisible, matérialise les récits minoritaires et contribue à la légitimation politique des démarches participatives. Cette fonction, encore peu décrite dans la littérature, apparaît essentielle pour comprendre le rôle spécifique des designers dans la fabrique contemporaine des territoires.

En somme, Les productions du design territorial ne sont pas de simples livrables mais des preuves situées de la démarche d'enquête collective en inscrivant les voix plurielles dans l'espace public.

6.2.4.4 **Le design comme catalyseur d'un actant politique collectif**

Comme l'a montré Forthoffer (2023), la participation en design territorial ne se limite pas à une méthode de médiation : elle produit un actant collectif, une entité en action issue de l'agencement dynamique d'acteurs, d'objets et d'institutions. Forthoffer inscrit cette notion dans la sémiotique en mobilisant Greimas et Courtés[52], qui définissent l'actant collectif comme une collection d'acteurs réunis par un faire commun, et s'appuie sur Fontanille[53], qui souligne sa capacité propre à agir, à transformer des situations et à configurer un champ symbolique. Autrement dit, un collectif ne se réduit pas à la somme de ses membres : il acquiert une compétence et une énergie spécifiques dès lors qu'il agit comme un sujet en devenir. Dans le champ politique, Fontanille décrit l'actant collectif politique comme un « tiers » instable et instituant : un « nous » qui se compose et se recompose au fil des compromis, des conflits et des inventions partagées (Forthoffer, 2023, p.309).

Appliquée au design territorial, cette perspective met en lumière que la participation n'est pas seulement un espace de discussion mais un processus de co-constitution d'un collectif capable d'agir. L'enjeu n'est alors

52. Greimas, A. J., & Courtés, J. (1993). Sémiotique : Dictionnaire raisonné de la théorie du langage (éd. orig. 1979). Hachette.

53. Fontanille, J. (2021). Ensemble : Pour une anthropologie sémiotique du politique. Presses universitaires de Liège.

pas la recherche d'un consensus stabilisé, mais l'émergence d'une instance collective, toujours provisoire, susceptible de transformer les situations. Là où Forthoffer insiste sur la dimension sémiotique, Poudray (2015) montre, dans une perspective complémentaire, que le design agit comme moteur de transformation de l'action publique, reconfigurant les dynamiques collectives et renforçant la capacité d'agir des acteurs impliqués.

Nos terrains prolongent ces analyses en montrant que la participation ne se réduit ni à la coordination d'acteurs ni à l'outillage de la concertation. Elle contribue à faire émerger un « nous » collectif, situé et hétérogène, qui n'est pas donné d'avance mais se construit dans l'action partagée. Dans le projet AuRA comme dans celui mené à Nantes, les dispositifs participatifs visaient explicitement à engager les acteurs dans la mise en œuvre des projets conçus collectivement. L'objectif annoncé n'était pas seulement la production d'idées, mais la transformation des participants en un collectif capable de porter l'action dans la durée.

Les terrains confirment ainsi l'analyse de l'actant collectif comme entité en action, issue de l'agencement dynamique de sujets et de ressources. Ils suggèrent toutefois un déplacement : cet actant ne se limite pas à une figure transitoire, mais tend vers la constitution d'un commun situé, entendu comme un espace d'action collective où les différences ne sont pas neutralisées, mais rendues opératoires. Les objets intermédiaires produits dans ces démarches — cartes sensibles, maquettes, scénographies — matérialisent ce passage. Ils fonctionnent comme des supports partagés, capables de rendre perceptibles des ressentis hétérogènes et d'ouvrir un terrain commun de discussion entre habitants, élus et techniciens. Comme l'exprime une designer : « ce ne sont pas juste des objets, mais des choses qui nous font penser à autre chose et qui nous mettent en lien » (I).

Cette dynamique rejoint la conception de la participation comme enquête proposée par Zask (2011). Participer consiste à enquêter collectivement sur une situation, en confrontant visions du monde et expériences vécues. Le design structure cette enquête en lui donnant des formes activables — carte, tableaux de valeurs, récits — qui rendent visibles les controverses et légitiment des voix souvent marginalisées. En ce sens, le design ne se contente pas de produire des objets intermédiaires : il configure un milieu politique d'émergence, dans lequel le dissensus devient une ressource pour l'action collective.

Enfin, cette construction du collectif implique une transformation de la relation aux institutions. Plutôt que de reconduire une logique descendante, les démarches observées ouvrent un espace de négociation et de reconnaissance partagée (Christiansen & Bunt, 2014). Le designer y apparaît comme un opérateur de cohabitation : il conçoit des situations intermédiaires, fait advenir des formes partagées sans les figer, et compose avec la dissonance pour faire émerger un commun situé, sensible et politique.

En conclusion, cette discussion a montré que participation et territoire ne peuvent être pensés séparément : le territoire n'est pas un simple cadre géographique mais un milieu relationnel et politique, traversé de récits, d'attachements et de conflits. Habiter devient une forme de participation diffuse, faite de gestes ordinaires et d'attachements discrets, que le design contribue à révéler. La participation citoyenne, loin d'être un dispositif procédural, apparaît comme un processus situé où se construit le commun à travers tensions, dissensus et redistribution du pouvoir d'agir. Dans un contexte marqué par la pluralité culturelle et symbolique, la participation prend la forme d'un apprentissage mutuel : elle oblige à composer avec des repères différents, à confronter des visions du monde hétérogènes et à en faire des ressources pour l'action collective. Enfin, l'analyse des concepteurs met en évidence la reconfiguration de leurs postures professionnelles : le designer ne se limite pas à animer ou faciliter, il agit comme un opérateur de cohabitation, un producteur de preuves situées et un catalyseur d'un actant collectif politique.

Conclusion : le design comme opérateur de cohabitation

Ce chapitre a montré que le territoire, tel qu'il est mobilisé par les designers, ne peut être réduit ni à un cadre administratif ni à une donnée spatiale préexistante. Il apparaît au contraire comme un processus relationnel, construit et transformé dans l'action collective, traversé par des récits, des conflits et des formes d'attachement. La participation joue ici un rôle déterminant : elle ne se limite pas à inclure des acteurs humains, mais agit comme un levier de fabrication du territoire lui-même, en redéfinissant les usages, les légitimités et les horizons communs.

L'analyse a permis de distinguer trois dimensions essentielles. Le territoire comme construction relationnelle d'abord, produit par des pratiques, des médiations et des imaginaires partagés. Ensuite, le territoire comme effet de la participation, qui prend forme et se recompose au fil des ateliers, des dispositifs et des ajustements collectifs. Enfin, le territoire comme espace de légitimités croisées, où se confrontent institutions, professionnels, habitants et usagers, et où le désaccord devient une ressource plutôt qu'un obstacle.

Ces résultats confirment que le « faire territoire » ne relève pas d'une harmonie préexistante, mais d'une production fragile d'un « nous » en tension. La participation y apparaît à la fois comme un moteur de reconnaissance, un révélateur de conflits et un cadre d'apprentissage mutuel. Les démarches de design, dans ce contexte, ne se limitent pas à produire des outils ou des solutions ; elles agissent comme médiations situées, attentives aux voix minoritaires, aux attachements sensibles et aux légitimités invisibles. En ce sens, il devient catalyseur d'un actant collectif, capable de donner

une portée politique aux dynamiques locales.

Enfin, ce chapitre met en lumière la responsabilité spécifique des designers. Ceux-ci ne peuvent se réclamer d'une position neutre ou simplement technique : leur rôle est d'assumer la portée politique des médiations qu'ils déploient. Leur responsabilité réside donc dans la capacité à orienter les processus participatifs vers la reconnaissance et la cohabitation, en veillant à ce que le « faire territoire » reste un espace ouvert, conflictuel mais inclusif, plutôt qu'un consensus de façade.

CHAPITRE 7

Les valeurs comme moteur du design des territoires

293 7.1. Les valeurs en action dans le co-design territorial : formes, tensions et dynamiques

307 7.2. Lire les valeurs en action : vers une grammaire pragmatique

327 7.3. Des valeurs dynamiques pour penser l'alignement collectif

332 Conclusion. Les valeurs comme grammaire de l'action collective

Le chapitre précédent a montré que « faire territoire » relève d'un processus de mise en relation entre acteurs, lieux et récits hétérogènes. Nous abordons ici ce qui rend ces relations opérantes et durables.

Nous faisons l'hypothèse que les dynamiques de valeurs structurent le co-design territorial. Elles ne sont pas seulement des principes abstraits, mais des inscriptions situées qui orientent les engagements, génèrent des frictions et conditionnent les possibilités de traduction et d'alignement dans les réseaux d'acteurs. Loin d'être de simples arrière-plans éthiques, elles constituent ce que nous appelons des « opérateurs actifs » parce qu'elles structurent les choix, régulent les formes d'engagement et participent à la construction d'un référentiel commun.

C'est à partir de nos observations participantes menées dans un projet de tourisme en Auvergne Rhône-Alpes, que nous analysons les valeurs en action, en distinguant celles qui servent de moteurs d'alignement, celles qui cristallisent les tensions et celles qui catalysent l'engagement. Ce rôle structurant des valeurs dans les processus de conception a déjà été souligné par la recherche en design, qui les considère comme des opérateurs éthiques et politiques au cœur du co-design (Ehn, 2008 ; Iversen et al., 2010 ; Steen, 2013). Nous prolongeons cette perspective en observant comment ces valeurs s'incarnent et se transforment concrètement dans l'action collective.

L'objectif de ce chapitre est d'analyser la trajectoire concrète des valeurs dans le co-design territorial — depuis leur émergence jusqu'à leur ancrage dans les pratiques — et d'en proposer une interprétation à la lumière des cadres du design participatif et de la sociologie pragmatique des valeurs. Nous montrerons comment les valeurs fonctionnent comme des opérateurs relationnels et politiques, capables de soutenir un alignement collectif ancré dans le territoire.

Pour ce faire, le chapitre se déploie en trois grandes parties complémentaires.
Dans la première partie, nous présentons les résultats issus du terrain «Territoire d'Excellence pleine nature». Cette partie décrit comment les valeurs se manifestent à travers les interactions, les tensions et les artefacts, depuis leur émergence jusqu'à leur ancrage dans les pratiques.
La deuxième partie présente une mise en perspective analytique, en mobilisant la littérature sur le *Value Sensitive Design* (Friedman, 1996) et le *Participatory Design* (Iversen et al., 2010), puis l'axiologie pragmatique de Heinich (2017), afin de construire un modèle intégré des valeurs comme opérateurs de coordination et de transformation.
Enfin, dans la troisième partie, nous discutons des apports et des implications de ce modèle. Dans cette partie, nous envisageons les valeurs comme des dynamiques médiatrices et évolutives, structurantes pour la coopération, la transformation et l'évaluation des projets de co-design territorial.

L'enjeu est de comprendre comment les valeurs, d'abord situées et fragiles, deviennent des principes collectifs durables capables de soutenir un alignement territorial.

7.1. Les valeurs en action dans le co-design territorial : formes, tensions et dynamiques

Déployé par le Comité Régional de Tourisme dans plusieurs destinations et réunissant élus, offices, acteurs touristiques, habitants et pratiquants, le programme « Territoire d'Excellence pleine nature » constitue un terrain privilégié de co-design territorial. Il permet de suivre comment des valeurs d'abord en viennent à être formulées, partagées et progressivement alignées au fil des dispositifs de conception.
Une première analyse de ce terrain, présentée à la conférence *Design 2024*[54], avait permis d'identifier et de cartographier les valeurs mobilisées dans le processus.

54. Hémon, S., & Gentès, A. (2024). Territorial design : Ethological design or political design or both ? Proceedings of the Design Society, 4, 2383-2394. https://doi.org/10.1017/pds.2024.241

Elles relevaient de deux registres principaux :

- **Une dimension éthologique,** centrée sur l'expérience vécue, le ressourcement, la relation sensible à la nature, la convivialité et la qualité éthique et esthétique des pratiques touristiques ;
- **Une dimension politique**, liée à la coopération entre acteurs, à l'équité territoriale, à la redistribution des responsabilités entre habitants et institutions et à l'expérimentation de démarches collaboratives.

Ces deux registres participent à une définition collective du territoire, conçu à la fois comme espace de pratiques vécues et comme espace de négociation (Hémon & Gentès, 2024).

Notre objectif est de décrire, de manière située, les mécanismes concrets par lesquels les valeurs sont non seulement identifiées, mais aussi mobilisées comme leviers d'alignement, traduites dans des choix de conception et ancrées dans les pratiques des acteurs.

Nous montrons comment elles émergent comme moteurs de mobilisation (7.1.1), se confrontent aux contraintes et tensions du projet, se négocient en compromis opératoires (7.1.2), s'incarnent dans les artefacts et dispositifs de design (7.1.3), puis s'ancrent durablement dans les pratiques individuelles, collectives et institutionnelles (7.1.4).

7.1.1 Émergence et alignement : des valeurs qui structurent la mobilisation

Pour chaque site, le dispositif a été organisé en deux temps : une première journée consacrée à la visite du territoire et de ses lieux emblématiques, sélectionnés par les commanditaires, suivie de deux journées d'ateliers

de design participatif. Cette immersion préalable visait à permettre à l'équipe design de s'approprier les spécificités locales et de favoriser l'émergence des valeurs portées par les commanditaires, d'abord de manière individuelle.

L'analyse présentée ici s'appuie principalement sur le cas du Beaujolais Vert, choisi pour la richesse de son matériau visuel et discursif. Les trois autres projets du programme Vichy, Porte de Drôme Ardèche et le massif du Sancy sont également documentés en annexe 8, afin de compléter la lecture comparative des dynamiques observées.

Le premier exercice proposé aux participants consistait en la réalisation collective d'un *moodboard*[55]. Chacun choisissait deux images : l'une pour se présenter en tant que participant au projet, l'autre pour exprimer sa vision de la pleine nature sur son territoire. Tour à tour, les participants présentaient leurs images au groupe, explicitant leurs choix et les associations de sens qu'elles suscitaient. Les images étaient ensuite collées sur un panneau commun, progressivement enrichi par les contributions individuelles et accompagné de notes et commentaires pris par l'équipe de conception. Ce matériau a permis de formaliser a posteriori, une planche collective, intégrant visuels et éléments textuels (figure 37).

55. Le terme moodboard désigne une planche visuelle rassemblant images et textes, utilisée pour exprimer une ambiance, une intention ou une représentation partagée dans un processus de conception.

L'exercice de la création du *moodboard* ou planche d'inspiration a ainsi joué un rôle opératoire central :

- Au niveau de l'émergence, en permettant à chaque participant d'exprimer de manière sensible et individuelle ses perceptions diffuses du territoire (à travers le choix d'images et leur mise en récit personnelle) ;
- Au niveau de l'explicitation, en rendant ces perceptions partageables et discutables dans un espace collectif, grâce à leur inscription dans un support visuel commun et enrichi d'annotations.

Il a ainsi facilité à la fois l'expression des imaginaires individuels en une compréhension partagée. Cette double médiation sémantique (clarification des termes et des représentations associées au territoire) et narrative (mise en récit collective à partir de fragments d'expérience) a rendu possible la construction d'un premier alignement.

Le deuxième exercice consistait à personnifier le « territoire d'excellence pleine nature ». Chaque groupe devait attribuer des traits humains au territoire — un âge, un caractère, des comportements, des goûts — et raconter son histoire comme s'il s'agissait d'un acteur à part entière (figure 38). Cet exercice a permis aux participants de s'éloigner des descriptions concrètes (lieux, infrastructures, équipements) pour accéder à une dimension projective. En donnant une identité au territoire, ils ont pu exprimer de manière indirecte leurs attentes, leurs attachements et leurs inquiétudes.

Les résultats ont montré que la personnification jouait un double rôle :



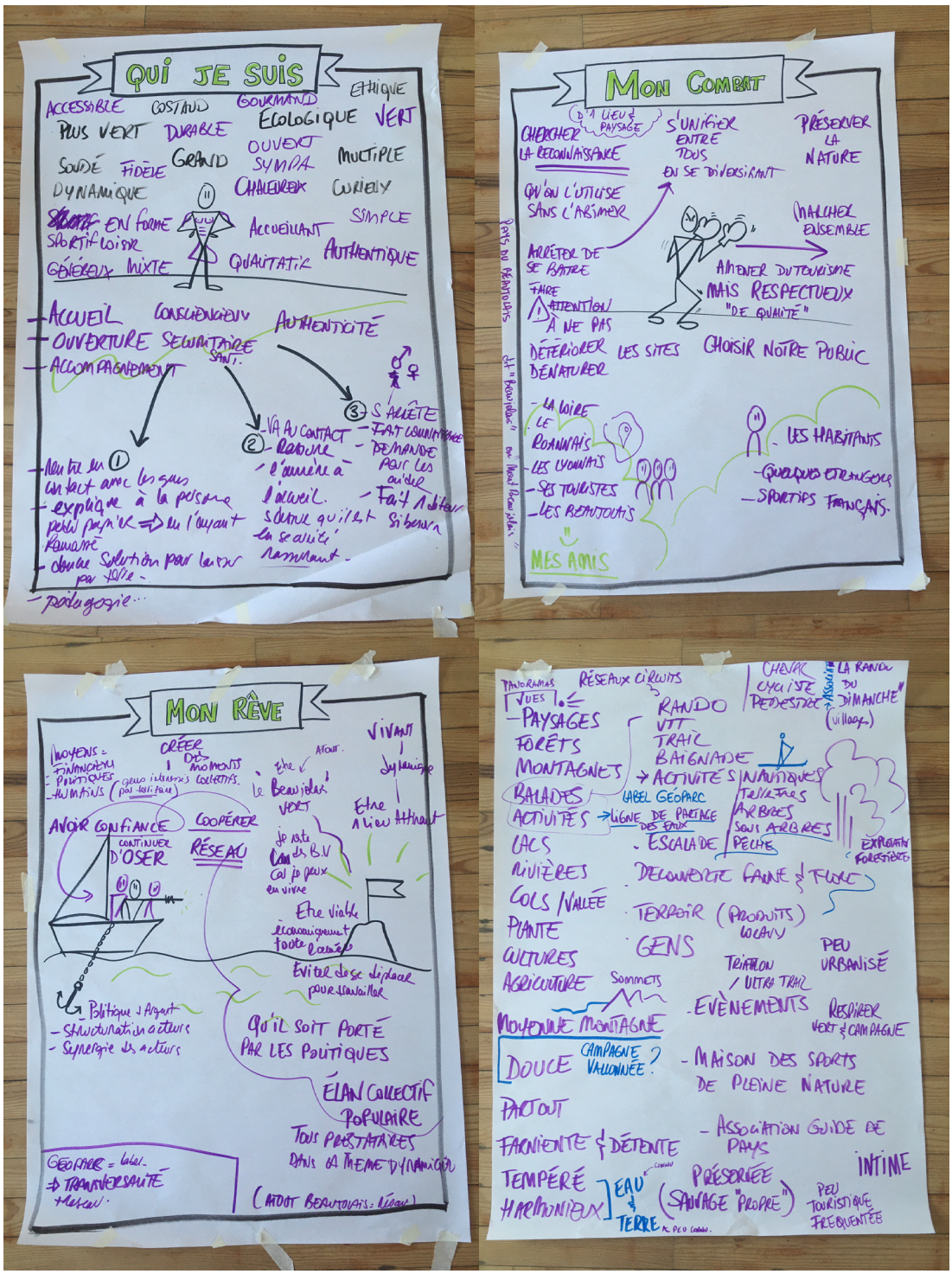
→

Figure 37. *Moodboard du territoire du Beaujolais vert, utilisé pour l'expression des attachements sensibles.*

- **Créer un lien empathique :** le territoire, devenu «personnage», a suscité une implication émotionnelle forte, favorisant l'expression de récits plus personnels.

- **Favoriser la projection collective :** en racontant ensemble l'histoire de ce «territoire-personne», les participants ont pu dépasser leurs visions individuelles pour co-construire une identité commune, tournée vers l'avenir.

Ces productions ont enrichi le processus en ouvrant un espace imaginaire où les valeurs implicites (hospitalité, convivialité, durabilité, vitalité, etc.) pouvaient être formulées et partagées sous une forme narrative. Elles ont ainsi complété le travail plus visuel et descriptif réalisé avec les moodboards, en donnant au groupe un récit commun sur lequel s'appuyer pour envisager des projets futurs.



↑ **Figure 38.** *Posters de personnification du territoire, supports de discussion collective sur les valeurs.*

L'analyse des ateliers montre que les valeurs peuvent être structurées selon trois registres :

1. Les valeurs qui concernent l'expérience du territoire, à la fois au niveau micro (relation sensible et corporelle à la nature : « bien-être », « la détente », « un émerveillement », « une très belle nature », « un ressourcement ») et au niveau macro (infrastructures matérielles et symboliques : « accessibilité », « mobilité douce », « qualité des aménagements », « préservation de la nature »).

2. Les valeurs qui orientent les objectifs du design, en termes de produits, de services et d'alignements symboliques : « un tourisme responsable », « la durabilité », « slow tourisme », « qualité de l'accueil », « être encore plus vert », « identité partagée » et « attractivité ».

3. Les valeurs qui se manifestent dans les modalités mêmes du processus de conception, qui agit comme un espace de régulation politique, d'apprentissage collectif et de redéfinition des relations entre acteurs : « coopération », « confiance », « équité entre territoires », « créer un élan collectif », « inclusion des voix minoritaires », « capacité à dépasser les tensions » et à « construire une vision commune ».

Ces registres traduisent la manière dont les valeurs, d'abord implicites, émergent et sont explicitées pour devenir des ressources mobilisables dans la suite du processus. Cette phase d'émergence joue aussi un rôle d'assise individuelle dans le collectif : en s'appuyant sur un médium (image choisie, objet, fragment narratif), chaque participant peut exprimer sa perception personnelle, légitimée par ce support. Cette prise de parole constitue une première reconnaissance au sein du groupe et permet à chacun de « prendre place » avant même les étapes de négociation ou de mise en commun.

Nous avons observé que ce moment inaugural est décisif pour l'engagement des acteurs, tant durant l'atelier que dans la mise en œuvre ultérieure des produits ou services. Le fait d'avoir pu formuler une vision singulière et de la voir accueillie favorise une participation plus active aux discussions collectives et crée les conditions d'un engagement partagé.

Cependant, l'alignement ne doit pas être interprété comme un état naturel. Il s'est construit pas à pas, au fil des interactions, des désaccords et de la médiation opérée par le dispositif de design. C'est dans la confrontation et la mise en récit que les valeurs se définissent, s'ajustent et commencent à agir comme leviers d'action collective.

Les productions issues de ces exercices n'ont pas seulement permis de formaliser un premier alignement, elles ont aussi installé les conditions d'une confrontation constructive. En donnant corps à des visions plurielles — parfois convergentes, parfois divergentes — elles ont préparé le terrain pour les phases suivantes de négociation (7.1.2 et 7.1.3). Les artefacts produits (moodboards, posters, récits) ont ainsi fonctionné comme des supports de mémoire : ils rendent visibles les imaginaires partagés, mais servent aussi de repères dans la suite du processus, permettant aux participants d'y revenir, de réinterpréter et d'enrichir ces premières expressions.

L'émergence des valeurs ne doit donc pas être vue comme une stabilisation définitive, mais comme une première mise en circulation, ouverte et évo-

lutive, appelée à être rejouée et transformée dans les étapes ultérieures de négociation (7.1.2), de mise à l'épreuve (7.1.3) et d'intégration dans les artefacts de design (7.1.4).

7.1.2 Tensions et négociations : les valeurs comme espace de controverse

Les ateliers avaient fait émerger des alignements, mais aussi des tensions de valeurs, montrant qu'elles n'étaient ni stables ni consensuelles. Dans le co-design, ces tensions agissent comme des révélateurs de divergences — de vision, de temporalité ou de pouvoir — et ouvrent un espace fertile pour la création.

Plusieurs polarités se sont manifestées :

- Tensions spatiales : entre centralité et équité, entre centralité et périphérie

Dans le Beaujolais vert, le site du Lac des Sapins valorisé et considéré comme emblématique par les commanditaires avait, selon certains participants, concentré l'attention et les ressources, reléguant au second plan des zones plus discrètes pourtant importantes pour les habitants et acteurs locaux. Cette hiérarchisation implicite a suscité un sentiment d'« injustice » parmi plusieurs participants. Elle a révélé une tension entre la valeur d'équité territoriale (chaque lieu reconnu et légitime) et celle de centralité (mettre en avant un site emblématique pour son attractivité).

À l'inverse, dans la destination de Vichy, la question du rattachement à la Montagne bourbonnaise a généré une tension spatiale d'une autre nature. La ville, largement identifiée comme destination thermale, bénéficie d'une visibilité et d'une légitimité fortes, tandis que la Montagne bourbonnaise, plus discrète et moins structurée, devait devenir le socle de nouvelles offres. Cette asymétrie a révélé une polarité entre un centre valorisé et une périphérie marginalisée, obligeant les participants à négocier l'équilibre entre attractivité existante et mise en valeur de territoires moins connus

- Tension identitaire : entre continuité et rupture créative

A Vichy, certains acteurs attendaient que la pleine nature prolonge l'identité thermale de la ville dans une logique de cohérence et de stabilisation, tandis que d'autres y ont vu une opportunité d'expérimenter, en l'absence de récit préétabli, de nouvelles représentations et de nouveaux imaginaires. Cette polarité entre maintien d'une identité reconnue et ouverture vers une invention collective a nourri une dynamique de création, permettant d'explorer ce que pourrait signifier une pleine nature propre à Vichy.

- Tensions institutionnelles et organisationnelles : entre pilotage institutionnel et co-construction locale

Dans le Beaujolais vert, la valeur de légitimité institutionnelle s'est traduite

par le sentiment, chez plusieurs participants, de « travailler pour l'Office de tourisme », contribuant à une commande dont ils ne maîtrisaient ni les finalités ni les retombées. À l'inverse, d'autres territoires ont mis en avant la valeur de coopération, où les socio-professionnels inventaient ensemble de nouvelles expériences ou services, et l'Office se positionnait comme relais de médiatisation et de mise en réseau. Enfin, un troisième cas a illustré une valeur d'expérience usager, le territoire raisonnant à partir des pratiques des traileurs ou vététistes et de leurs parcours d'usage.
Ces situations révèlent à la fois une tension institutionnelle — entre légitimité descendante des Offices et reconnaissance des acteurs locaux — et une tension organisationnelle — entre des modalités de contrôle, de participation coopérative, ou d'orientation user-centered dans la conduite du processus.

- Tensions éthiques et pratiques : entre valeurs déclarées et comportements effectifs

Dans le Beaujolais vert, les participants affirmaient leur attachement à l'écotourisme, à la durabilité ou à la sobriété, tout en décrivant des pratiques quotidiennes marquées par la restauration peu durable, la logique de fréquentation de masse ou la reproduction d'habitudes ancrées. Ce décalage a révélé une polarité entre des valeurs éthiques projetées — portées dans les discours collectifs et associées à un avenir souhaitable — et des valeurs pratiques effectives, enracinées dans les logiques économiques et les routines locales. Les ateliers ont permis de rendre visibles ces contradictions à travers la mise en récit et la confrontation des points de vue, mais aussi de les déplacer vers la conceptualisation : les prototypes et scénarios produits ont servi à tester la faisabilité de principes éthiques (sobriété énergétique, accueil raisonné) et à mettre en lumière les compromis nécessaires pour les traduire en pratiques réelles.

Ces tensions illustraient la négociation constante entre valeurs personnelles et collectives, dont les interprétations évoluaient au fil du processus et pouvaient redéfinir le problème de design.
Elles marquaient un moment charnière du co-design, où les désaccords explicites se transformaient en principes d'action partagés, traduits ensuite dans les choix de conception. Les ateliers apparaissaient ainsi comme des espaces où les valeurs, débattues et reformulées, devenaient des leviers concrets d'orientation du projet.

Dans ce mouvement, les médiums jouent un rôle décisif. Les moodboards, récits collectifs ou discussions guidées fonctionnent comme catalyseurs d'explicitation, en rendant visibles des divergences tacites (injustices territoriales, contradictions éthiques). Les scénarios d'usage et prototypes déplacent ensuite ces tensions vers la conceptualisation, en testant la faisabilité de certaines valeurs et en obligeant les acteurs à négocier des arbitrages concrets. Enfin, les médiums peuvent aussi agir comme stabilisateurs : lorsqu'un prototype avancé ou un récit dominant cristallise une interprétation, il fige certaines valeurs au détriment de la pluralité.

Ainsi, les tensions de valeurs ne sont pas extérieures au processus : elles se construisent et se transforment à travers les médiums, qui opèrent la dialectique entre divergence et compromis.

7.1.3 Traduction des valeurs en design : de la négociation à la matérialisation

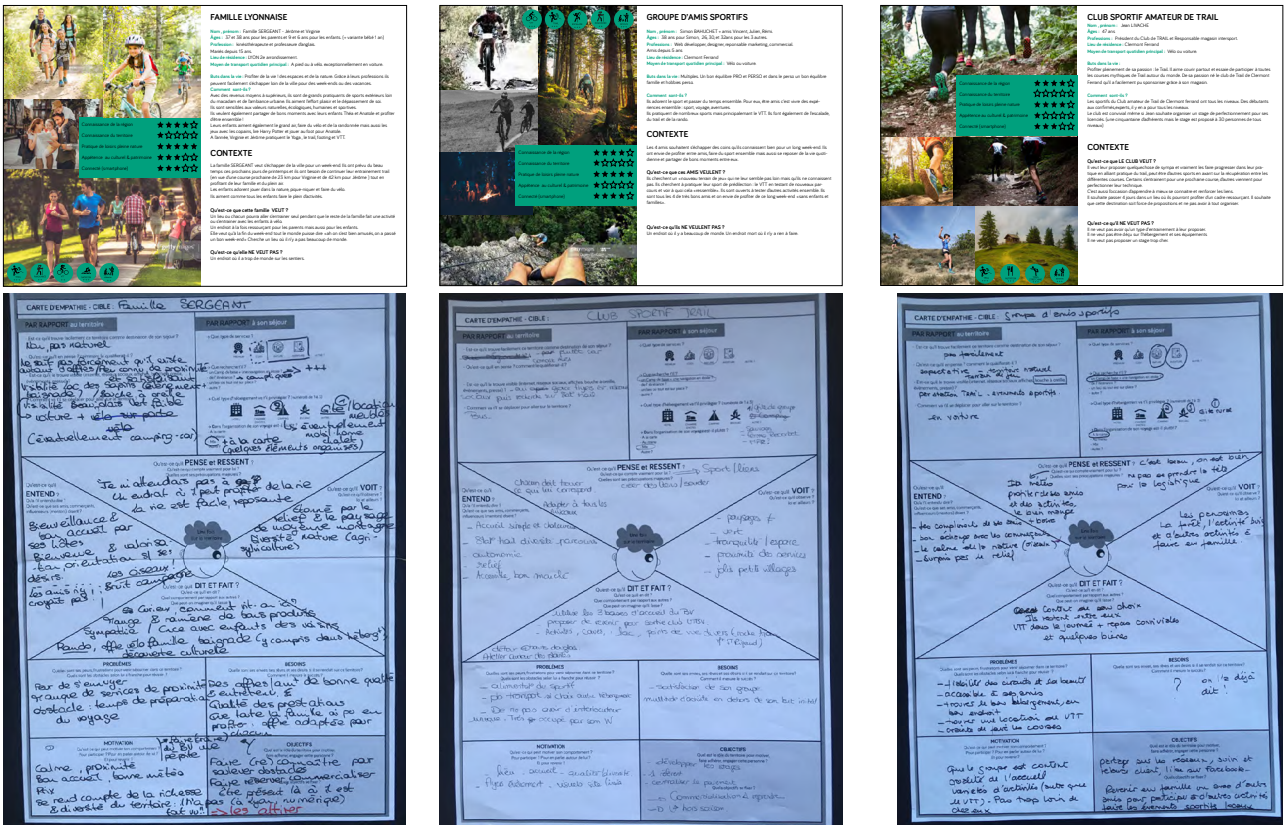
7.1.3.1 De la confrontation à la projection : expérimenter les compromis de valeurs

Après leur explicitation et leur mise en tension (7.1.2), les valeurs entrent dans une phase de négociation où elles doivent être traduites en intentions concrètes et mises à l'épreuve de la faisabilité. Cette étape correspond à un passage de la confrontation à la projection : les acteurs expérimentent, par le biais de médiums spécifiques, les compromis possibles entre valeurs souhaitées et contraintes pratiques.

Trois cibles ont été priorisées avec le chef de projet de l'Office de Tourisme en amont des ateliers (figure 39). Des fiches personas ont été préparées à partir d'entretiens avec des utilisateurs puis complétées par des cartes d'empathie (figure 40). Ces supports ont permis aux participants qui n'étaient pas directement concernés de se mettre « à la place de », tout en offrant aux utilisateurs un cadre pour exprimer leurs expériences. Ils ont ainsi joué un double rôle : vecteurs de valeurs et outils de mise à l'épreuve.



↑ **Figure 39.** *Les trois cibles prioritaires du tourisme de pleine nature du Beaujolais Vert, telles que présentées lors des ateliers*



↑ **Figure 40.** *Fiches personas (haut) élaborées à partir d'entretiens utilisateurs, et cartes d'empathie (bas) réalisées avec les participants : vecteurs de valeurs et outils de mise à l'épreuve*

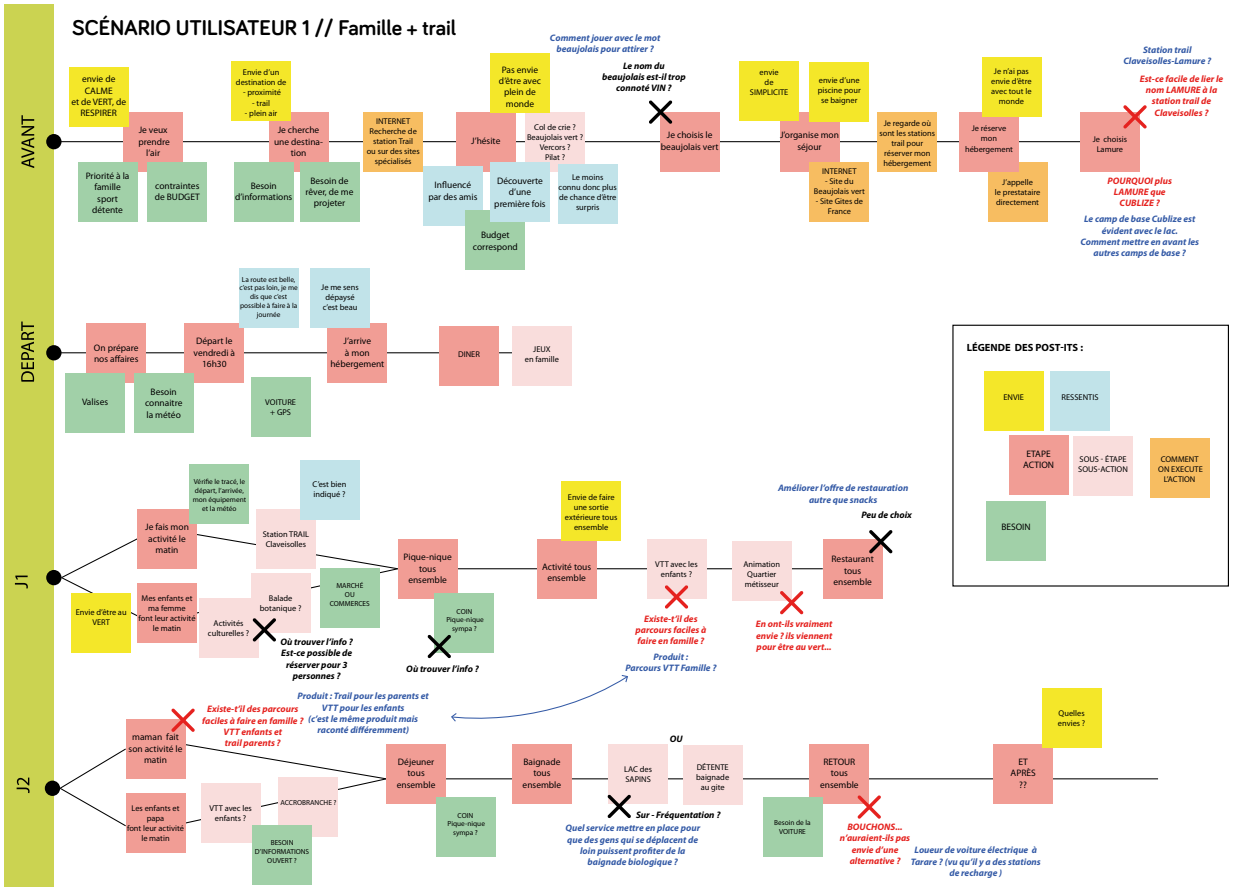
Dans cette phase, les scénarios utilisateurs et les premiers prototypes exploratoires permettent de traduire les valeurs en intentions concrètes. Par exemple, le scénario « Famille + trail » (figures 41 et 42) met en évidence la manière dont des envies initiales — nature, simplicité, partage — se heurtent à des contraintes logistiques, budgétaires ou organisationnelles. Les post-its oranges avec des croix marquent les points de blocage, révélant les tensions entre attentes (simplicité, authenticité) et réalités (information dispersée, faible offre de restauration, sur-fréquentation).

Ces tensions se transforment ensuite en compromis, testés par les acteurs à travers la cartographie des idées (figure 43). Le code couleur (pépite, facile, non souhaitable) matérialise la négociation entre valeurs désirées et faisabilité. Certaines idées sont retenues comme immédiatement actionnables, d'autres valorisées comme « pépites » même si elles semblent difficiles à réaliser, tandis que d'autres enfin sont écartées.

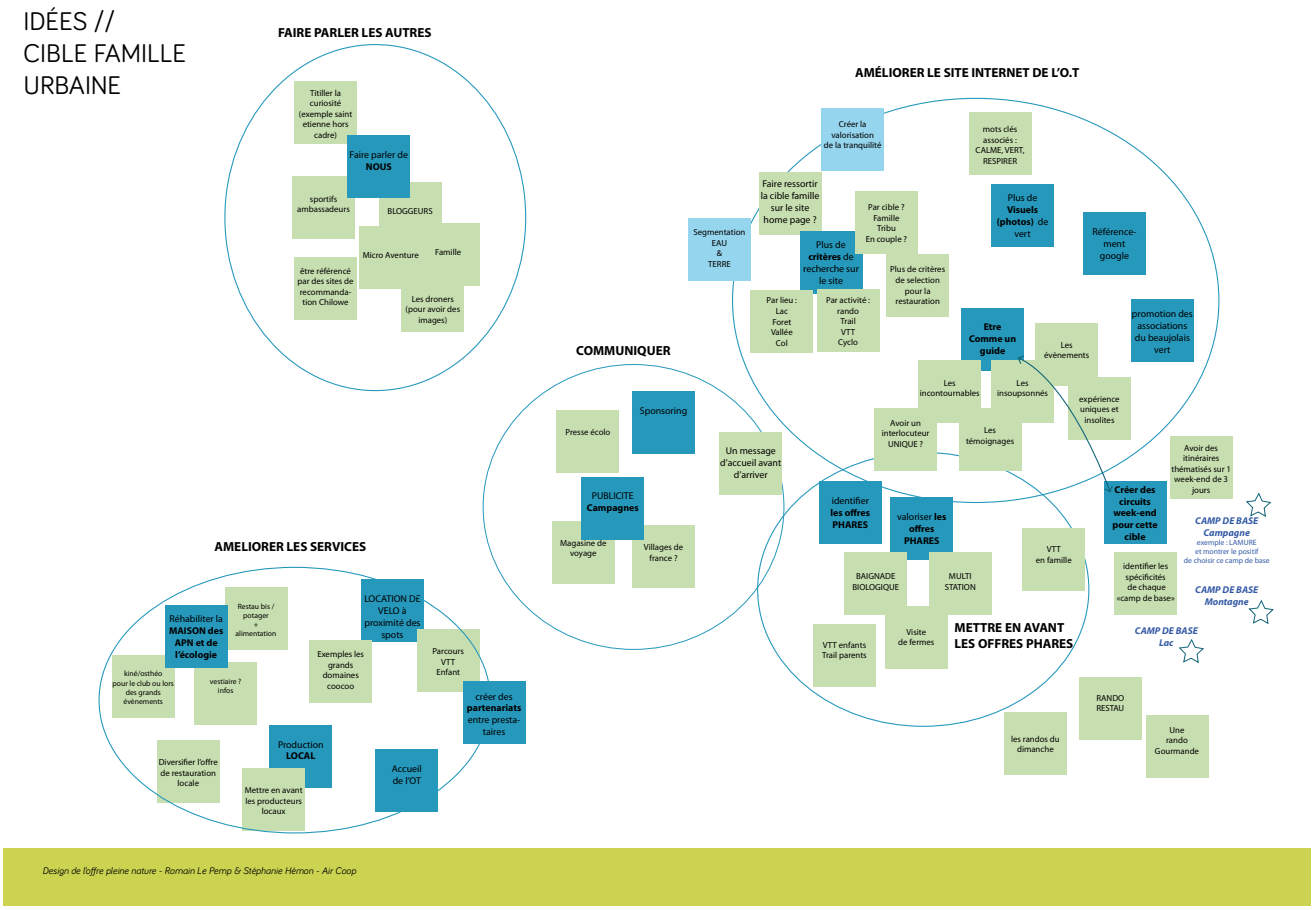
L'articulation entre ces deux étapes illustre la fonction des scénarios comme espaces de négociation. Ils rendent visibles les compromis et ouvrent la voie à une traduction opératoire des intentions, sans toutefois figer les choix. Les valeurs restent ouvertes, susceptibles d'être ajustées au fil du développement et des phases ultérieures de mise à l'épreuve (7.1.4).



↑ **Figure 41.** *À gauche et au centre : scénario utilisateur « Famille + trail » élaboré pendant les ateliers ; à droite : premières idées de réponse*



↑ **Figure 42.** *Formalisation d'un scénario élaboré en atelier*

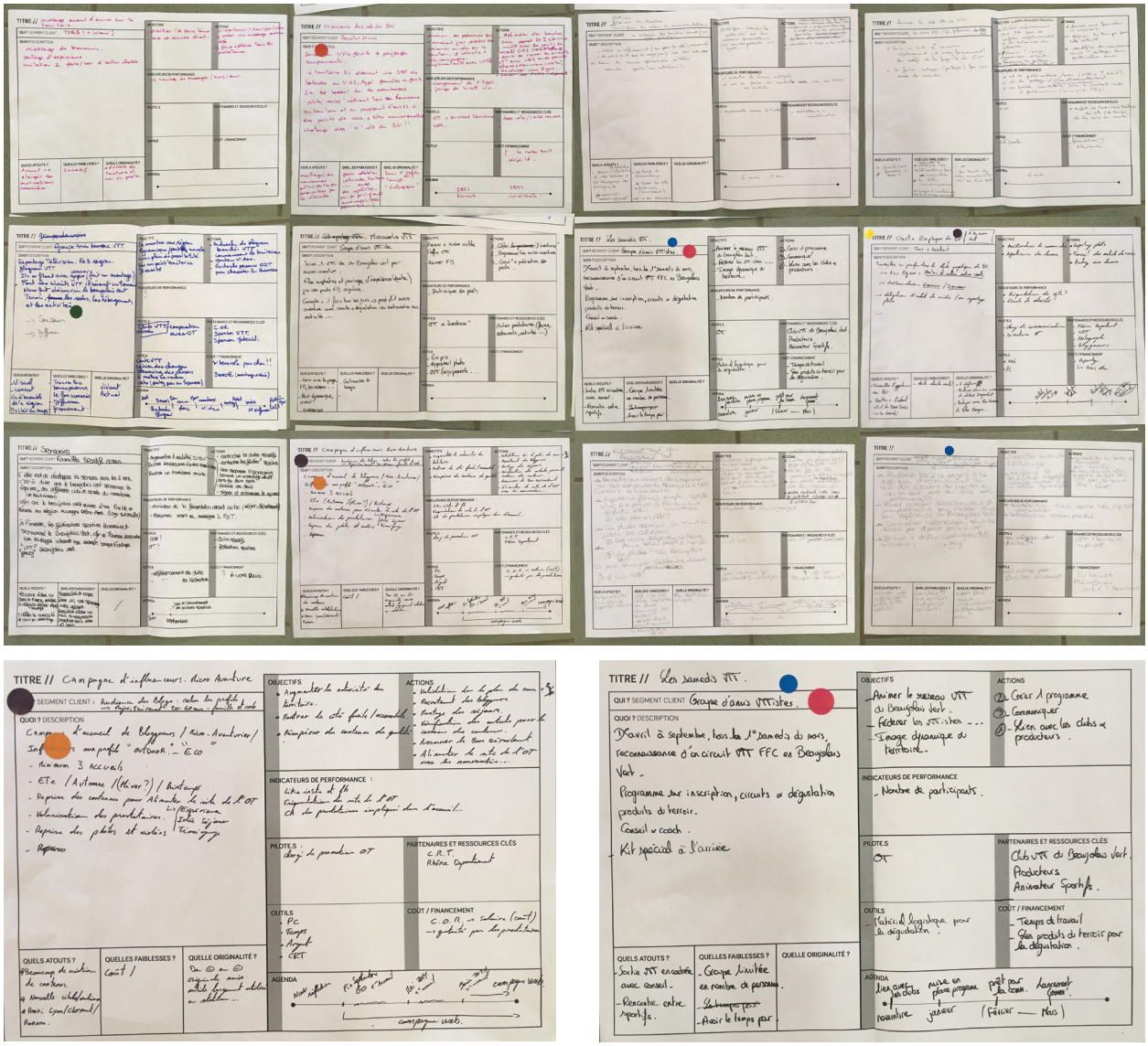


↑ **Figure 43.** *Cartographie des idées issues des scénarios : mise à l'épreuve des valeurs par la faisabilité*

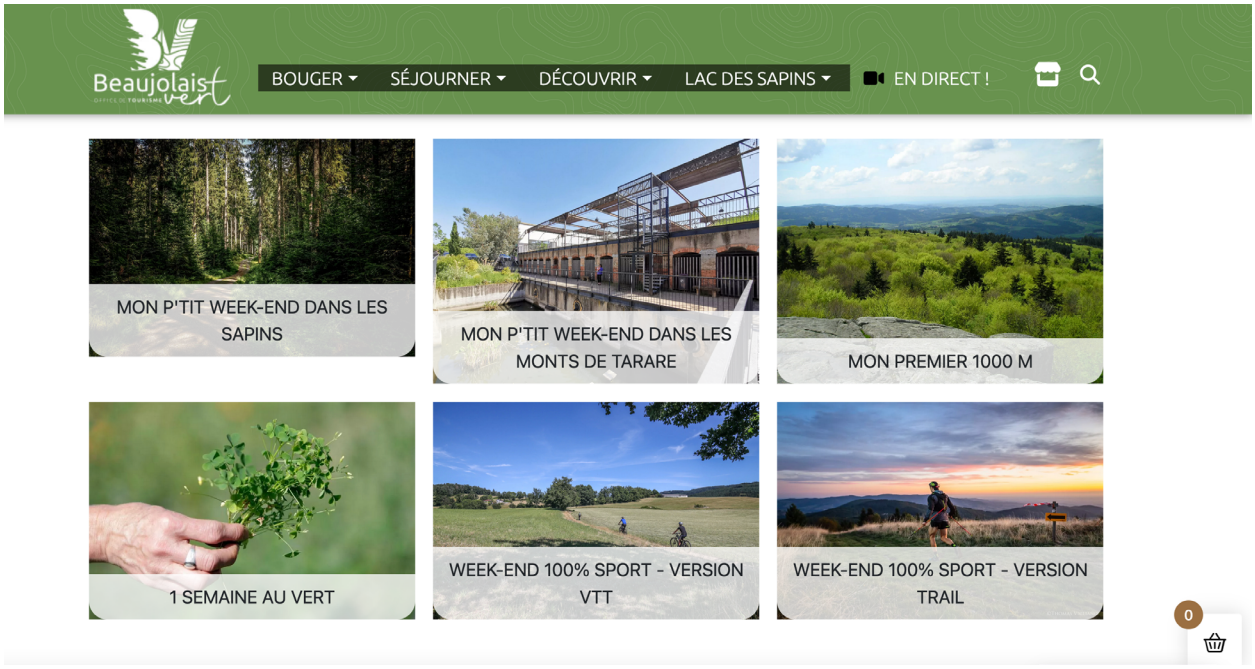
7.1.3.2 **De la projection à la concrétisation : les valeurs intégrées dans les artefacts**

Cette étape marque le passage des valeurs négociées à leur intégration dans des artefacts tangibles. Les fiches projets (figure 44) constituent un premier niveau de traduction : elles rendent visibles les idées sélectionnées, en explicitant à la fois leur contexte, leurs bénéfices attendus et leurs contraintes de mise en œuvre. Leur structure même témoigne d'une recherche de simplicité et de transparence, en cohérence avec la valeur de lisibilité identifiée dans les scénarios. Elles matérialisent également la tension entre inspiration et faisabilité : certaines propositions sont formulées comme des concepts ambitieux, d'autres comme des solutions immédiatement actionnables.

Les valeurs s'incarnent ensuite dans des artefacts plus stabilisés, destinés à l'usager final. L'exemple du site internet de l'office de tourisme (Figure 42) illustre ce passage : chaque intitulé de séjour agit comme un récit condensé, traduisant de manière opérationnelle des promesses alignées avec les valeurs collectivement identifiées. Ainsi, « Mon p'tit week-end dans les sapins » met en avant la simplicité d'organisation et le ressourcement dans la nature, tandis que « Week-end 100 % sport – VTT » valorise la vitalité et le défi collectif.



↑ **Figure 44.** *(Haut) Fiches projets développées pendant les ateliers à partir des scénarios et des idées sélectionnées.(Bas) zoom sur deux fiches projets*



↑ **Figure 45.** *Traduction des valeurs dans les offres de séjours présentées sur le site internet*

L'analyse comparée des fiches et du site permet d'identifier comment se traduisent concrètement certaines valeurs-clés :

- Simplicité / Lisibilité : dans la structure des fiches (rubriques claires) et la formulation directe des séjours (« Mon premier 1000 m », « 1 semaine au vert »). La simplicité devient une valeur d'accès : limiter la charge cognitive, donner confiance dans l'organisation.

- Nature / Ressourcement : mise en avant du cadre naturel dans les fiches (« balade découverte », « baignade biologique ») et dans les séjours du site (« week-end dans les sapins »). La nature devient une valeur d'expérience sensorielle : sentir, respirer, marcher.

- Partage / Expérience collective : activités en famille dans les fiches (« pique-nique », « parcours adaptés enfants ») et offres modulables dans le site (séjours famille, sportifs entre amis). Le partage devient une valeur d'inclusion.

- Accessibilité / Faisabilité : contraintes logistiques et budgétaires explicitement mentionnées dans les fiches ; séjours courts et de proximité sur le site. L'accessibilité devient une valeur de réalisme.

- Diversité / Personnalisation : variété d'idées dans les fiches (trail, culturel, détente) et déclinaison d'offres sur le site (« week-end sport », « premier 1000 m », « 1 semaine au vert »). La diversité devient une valeur d'adaptabilité.

Ces artefacts montrent comment les valeurs se stabilisent dans des formes concrètes, sans pour autant se figer. Ils restent ouverts à des réinterprétations futures : une même valeur (par exemple déconnexion) peut être réincarnée ultérieurement dans de nouvelles offres, ou se décliner différemment selon l'évolution des attentes des publics et des dispositifs numériques. Dans la section suivante (7.1.4), nous examinons précisément ce rôle catalyseur des valeurs, lorsqu'elles s'ancrent dans les pratiques.

7.1.4 Les valeurs comme catalyseurs d'engagement et d'intégration

Au-delà de leur rôle dans l'alignement ou la mise en tension, les valeurs se sont révélées être de puissants moteurs d'engagement pour les professionnels impliqués, agissant à la fois au niveau individuel, collectif et institutionnel. Dans le cadre du co-design, cet engagement ne résulte pas seulement d'une adhésion rationnelle aux objectifs formulés, mais de la possibilité pour les acteurs de se reconnaître dans les artefacts produits et d'y retrouver leurs propres préoccupations.

Engagement personnel.

Au Beaujolais vert, certains participants ont exprimé, dès le premier

atelier, leur volonté de sortir des logiques de rivalité : « Moi, je veux qu'on arrête de se battre, on peut avancer ensemble. » Cette déclaration illustre un déplacement de posture, du conflit vers la coopération. Les moodboards et fiches projet, qui traduisaient des préoccupations sensibles comme le ressourcement, la simplicité ou le partage, ont renforcé ce sentiment de reconnaissance. En voyant leurs propres attentes intégrées dans les productions collectives, les acteurs ont ressenti que leur voix comptait réellement. Le design a ainsi fonctionné comme un dispositif de capacitation (empowerment), en soutenant la motivation individuelle à contribuer.

Engagement collectif.
La dynamique des ateliers a permis aux participants de se projeter dans une mission commune. Dans le Beaujolais vert, l'ambition de "faire exister et rendre lisible le territoire" a émergé comme une valeur partagée, dépassant les intérêts particuliers pour fédérer une identité collective autour de la pleine nature. Dans la Porte de Drômardèche, les discussions ont mis en avant la valeur de cohésion : la pleine nature y a été pensée comme un "terrain de jeu" collectif, capable de relier des pratiques variées (randonnée, vélo, escalade) sous une vision commune. Dans les deux cas, les artefacts visuels (moodboards, posters de personnification) ont joué le rôle de repères communs, rappelant en permanence les valeurs collectives et orientant les discussions vers le "nous".

Engagement institutionnel et politique.
Les valeurs formulées ont également servi d'arguments pour interpeller les institutions. Dans la Porte de Drômardèche, les participants ont insisté sur des enjeux concrets d'accessibilité (amélioration des liaisons, fluidité des déplacements, packages adaptés), transformant leurs attentes en leviers de plaidoyer auprès des offices et collectivités. Au Beaujolais vert, la valorisation de l'hospitalité a conduit à interroger la cohérence entre le discours institutionnel et les pratiques effectives de l'Office de tourisme, ouvrant un espace de négociation sur le rôle et l'exemplarité des structures en charge du territoire.

Dans cette dynamique, le rôle du designer est double : facilitateur d'engagement, en proposant des artefacts qui rendent visibles et partageables les valeurs, et médiateur stratégique, en veillant à ce que ces valeurs soient reprises comme arguments dans les discussions avec les institutions. L'engagement observé ne surgit donc pas spontanément : il est le résultat d'un cheminement collectif ayant permis aux professionnels de se reconnaître, de se projeter et d'agir ensemble.

En conclusion, l'analyse du projet Territoire d'Excellence pleine nature montre comment les valeurs circulent et se transforment tout au long d'un processus de co-design territorial. Leur trajectoire ne peut être comprise que dans une dynamique progressive : elles émergent d'abord de manière sensible et individuelle, s'explicitent et deviennent des ressources de discussion

partagées ; elles se confrontent ensuite aux contraintes et aux divergences entre acteurs, avant d'être négociées et traduites en compromis opératoires. Cette négociation ouvre la voie à leur incarnation dans des artefacts concrets (fiches projet, site internet), qui les stabilisent temporairement tout en laissant place à de futures réinterprétations. Enfin, au-delà de leur rôle dans la conception, les valeurs agissent comme catalyseurs d'engagement, en soutenant la motivation individuelle, en nourrissant la construction collective et en renforçant la capacité des acteurs à interpeller les institutions.

Dans les cas étudiés — notamment le Beaujolais vert et Vichy —, plusieurs indices suggèrent que les valeurs collectivement formulées ont dépassé le cadre des ateliers. Elles ont nourri des coopérations locales en germe et amorcé un dialogue nouveau avec les institutions (voir section 7.1.4, p.307).

Deux enseignements principaux se dégagent. D'une part, les valeurs ne sont jamais données une fois pour toutes : elles se construisent pas à pas, dans les interactions, les artefacts et les compromis. D'autre part, leur rôle dépasse largement la sphère du projet : elles deviennent des leviers de transformation des postures et des rapports entre acteurs, reliant conception, action et gouvernance. Autrement dit, les valeurs ne s'arrêtent pas au résultat du design, elles débordent dans l'action et les pratiques, jusqu'à structurer de nouvelles formes de coopération territoriale.

Cette analyse ouvre la voie à une discussion plus large sur la manière de concevoir le design comme une pratique de médiation des valeurs.

7.2 Lire les valeurs en action : vers une grammaire pragmatique

La littérature en design interroge de plus en plus la manière dont les projets — en particulier ceux qui relèvent du co-design — sont traversés par des systèmes de valeurs qui structurent représentations, expériences et choix de conception.

Comme le rappellent Delahais et al. (2021), le terme valeur ne renvoie pas uniquement au coût d'un objet, mais également à la pertinence qu'il revêt. La notion de valeur se distingue de celle de norme (Iversen et al., 2010 ; Heinich, 2020). Si elle définit « ce qu'une personne ou un groupe de personnes considèrent comme important dans la vie » (Friedman et al., 2006 , p. 57), elle relève d'un choix (Iversen et al., 2010) et peut également être l'expression d'un désir (Rokeach, 1973 ; Greimas, 1970, p. 21).

Bien que les valeurs puissent être profondément personnelles, elles sont également socialement négociées ; elles s'ajustent aux systèmes de valeurs d'autrui et sont souvent soutenues, voire imposées, par des cadres institutionnels, juridiques ou marchands (Heinich, 2020).

Dans le champ du design, elles occupent une place centrale car elles incarnent des idées et des qualités considérées comme essentielles et dignes d'être poursuivies et traduites dans les artefacts produits (Friedman, 1996 ; Hatchuel, 2005 ; Heinich, 2020 ; Molnar & Palmas, 2022).
Dans le design participatif et le co-design, les valeurs de démocratie, de coopération et de reconnaissance des savoirs tacites, constituent le socle éthique et méthodologique de ces démarches (Ehn, 2008, Sanders & Stappers, 2008). Pourtant, ces travaux décrivent souvent les valeurs comme des idéaux stabilisés sans toujours analyser leur mise en œuvre concrète dans les situations de conception.

C'est précisément à ce niveau que se situe notre contribution : lire les valeurs en action, à travers les opérations successives par lesquelles elles émergent, se négocient, se traduisent et se stabilisent.

Nous proposons pour cela un cadre articulant deux perspectives complémentaires : la chaîne opératoire du co-design inspirée des travaux de Iversen et al. (2010,2012) qui décrit les moments du processus où les valeurs sont travaillées et la grammaire axiologique de Heinich (2017), qui permet d'en analyser la dynamique interne. Cette double lecture offre une approche pragmatique des valeurs, non plus comme principes abstraits, mais comme opérateurs concrets de coordination et de transformation collective.

7.2.1 Des valeurs données aux valeurs en action : lire la chaîne opératoire du co-design

Depuis les travaux fondateurs de Friedman (1996) sur le design sensible aux valeurs (*Value Sensitive Design* ou VSD), les valeurs sont envisagées comme des repères éthiques et politiques intégrés au processus de conception. Ce cadre, prolongé par Friedman, Kahn et Borning (2006), propose d'anticiper des valeurs dites « universelles » — telles que l'autonomie, la dignité, la justice ou la vie privée — et de les intégrer dès les étapes de conception par une approche conceptuelle, empirique et technique.
S'il a ouvert la voie à une prise en compte explicite des valeurs dans le design, le VSD a cependant été critiqué pour sa tendance à les figer a priori, sans saisir leur dimension située, négociée et évolutive (Le Dantec et al., 2009 ; Halloran et al., 2009).

À la différence de cette approche anticipatrice, la tradition scandinave du design participatif s'ancre davantage dans la pratique collective et la négociation *in situ* des valeurs. Iversen et al. (2010) rappellent que la valeur fondatrice du design participatif réside dans l'idéal démocratique appliqué au lieu de travail : les employés doivent participer activement afin d'exercer une influence réelle sur leurs conditions de travail. De cette valeur centrale découlent d'autres principes — reconnaissance des savoirs tacites, amélioration de la qualité de vie au travail, développement de systèmes

au service des compétences humaines plutôt que de leur automatisation — formant un socle considéré comme stable et partagé par la communauté du design participatif.
Iversen et ses collègues soulignent que les valeurs ne se situent pas en périphérie du design participatif mais en constituent le moteur : « values represent the engine that drives our approach of PD and values are inherently embedded in every aspect of our work » (2010). Elles irriguent ainsi l'ensemble du processus, depuis la définition des enjeux jusqu'à l'évaluation des résultats.
Deux ans plus tard, les mêmes auteurs précisent que le design participatif suppose une négociation explicite des valeurs, qu'ils qualifient de « proposition morale » (Iversen et al., 2012). Ces valeurs, entendues comme cette proposition morale, sont discutées et intégrées à chaque étape, y compris à travers les choix et méthodes des designers, porteurs de leurs propres positionnements axiologiques.
Steen (2013) prolonge cette lecture en affirmant que « when people engage in a co-design process, they also engage in ethics — in a process with ethical qualities ». Le co-design devient alors une « enquête morale » (moral inquiry) combinant analyse critique et imagination collective pour explorer ce qui est jugé souhaitable.

La littérature a permis d'identifier les valeurs fondatrices du design participatif — démocratie, collaboration, reconnaissance — sans toujours analyser la manière dont elles sont discutées, négociées ou reconfigurées dans les situations concrètes de conception. Or, nos observations de terrain montrent que ces valeurs font l'objet d'un travail collectif continu au croisement des interactions, des artefacts et des cadres institutionnels. Elles émergent, se disputent, se traduisent à travers les dispositifs, puis se stabilisent temporairement dans des pratiques situées.

Nos résultats mettent en évidence des processus proches du modèle dialogique proposé par Iversen et al. (2010), articulé en quatre étapes :

- **l'émergence,** où les valeurs sont mises au jour dans l'interaction et l'observation ;
- **le développement,** où elles sont traduites en concepts opérationnels ;
- **la réalisation,** où elles se manifestent dans les artefacts ;
- **et l'ancrage** (*grounding*), qui correspond à leur intégration durable dans la pratique.

Ce modèle offre un cadre opératoire précieux pour penser la circulation des valeurs dans le co-design, en soulignant leur dimension dialogique et négociée.
Nos terrains prolongent et complexifient cette lecture dialogique des valeurs. Ils montrent que les valeurs se manifestent dans des situations concrètes traversées de tensions, de compromis et de reconfigurations permanentes. Ces tensions constituent le moteur du travail collectif et la condition même de la conception partagée. Le travail que nous proposons vise à en rendre compte à travers une grille de lecture pragmatique des valeurs en action.

7.2.2 Des chaînes opératoires aux opérations axiologiques : repenser la dynamique des valeurs en co-design

Nos résultats confirment la pertinence du modèle d'Iversen et al. (2010), qui décrit un processus dialogique d'émergence, de développement et d'ancrage des valeurs. Toutefois, sur notre terrain, ce processus ne s'est pas déployé comme une progression ordonnée : les valeurs circulent, se déplacent et se reconfigurent selon les contextes d'interaction. Certaines valeurs émergent très tôt, mais ne deviennent opératoires qu'une fois inscrites dans des supports concrets — prototypes, récits collectifs ou objets partagés.

Cette variabilité s'explique d'abord par la pluralité des répertoires de valeurs mobilisés par les acteurs, y compris le designer. Comme le rappellent Iversen et al. (2010) :

« the designer also brings values to the design process through 'seeing as' and through making design judgment, established through her design repertoire ».

Sur notre terrain, les institutionnels valorisaient la durabilité et l'attractivité du territoire, les acteurs locaux évoquaient la convivialité et le respect des milieux naturels, tandis que le designer portait les valeurs de réflexivité et de participation. Ces répertoires initiaux ont orienté la perception des situations et conditionné l'émergence et la négociation collective des valeurs.

Mais ces valeurs ne circulent pas seulement dans les échanges verbaux ; elles s'incarnent, se transforment et se stabilisent à travers les médiums du co-design. Dans une perspective sémiotique pragmatique (Krippendorff & Butter, 2007), les artefacts jouent un rôle de médiateurs en structurant l'espace d'interprétation et en rendant visibles les tensions entre acteurs. Ils permettent ainsi l'émergence, l'explicitation, la négociation et la traduction des valeurs à différents niveaux de l'expérience — instrumental, socio-symbolique et expressif (Redström, 2008 ; Gentès & Marcocchia, 2023). Sur notre terrain, les moodboards ont par exemple révélé les tensions entre innovation et héritage, tandis que les prototypes ont matérialisé des compromis autour de la coopération et du vivre-ensemble.

A partir de ces observations, nous proposons de relire le modèle d'Iversen et al. (2010), en le reformulant sous la forme d'une **chaîne opératoire des valeurs**. Cette reformulation met l'accent sur les opérations concrètes par lesquelles ces valeurs deviennent agissantes dans un contexte collectif situé. Cette chaîne opératoire ne remplace pas la dimension dialogique du modèle, elle en explicite la matérialité. Chaque opération (émergence, explicitation, traduction, ancrage) mobilise des médiums spécifiques et différents types de jugement de conception (Nelson & Stolterman, 2002). En d'autres termes, la chaîne opératoire permet ainsi de saisir les valeurs

non seulement comme des objets de discussion, mais comme des éléments activement produits, médiatisés et stabilisés par la conception.

L'originalité de notre approche est d'expliciter ce lien entre étapes du processus et médiums mobilisés. Afin de rendre cette dynamique plus lisible, nous proposons figure 46, une synthèse des correspondances entre les étapes de la chaîne, leurs définitions et les médiums associés, issue de la littérature et de nos propres expérimentations.

Dans le modèle initial d'Iversen et al. (2010, 2012), l'émergence des valeurs est suivie d'un moment de développement.
Notre analyse conduit à affiner cette séquence en distinguant deux opérations complémentaires :

– l'extraction / explicitation, où les valeurs tacites deviennent visibles, formulables et discutables ;

– la conceptualisation, où ces valeurs sont progressivement affinées et outillées pour orienter la conception.

Ce découpage rend perceptible le passage de l'implicite au partageable : les valeurs ne surgissent pas d'un seul geste, elles se construisent à travers une série de médiations qui en permettent la formulation, la discussion et la stabilisation relative.

Comme le rappellent Halloran et al. (2009), ces moments sont souvent traversés par des tensions et nécessitent un double travail de cadrage et d'orientation – ce que Nelson et Stolterman (2002) désignent comme *framing (*la définition de ce qui compte dans une situation) et *navigational judgment* (la capacité à ajuster le cap du projet au fil des interactions et des découvertes).

Dans le co-design, les artefacts ne sont pas de simples supports, mais de véritables médiateurs de valeurs.
Sanders et Stappers (2014) décrivent un continuum où différents artefacts – probes, toolkits, prototypes – participent activement à la formulation et à la reformulation des valeurs. Les probes captent des valeurs implicites telles qu'elles sont vécues ; les toolkits les rendent plus conscientes et négociables ; les prototypes, enfin, cristallisent certaines interprétations tout en laissant place à des révisions ultérieures.

Cette dynamique rejoint les analyses de Gentès et Marcocchia (2023), pour qui les médiums du design sont dotés d'agentivité (*co-agency*), c'est-à-dire qu'ils agissent conjointement avec les concepteurs dans la production de sens. En tant qu'objets culturels, politiques et esthétiques, ils influencent ce qui peut être exprimé, perçu ou envisagé dans le processus. Le passage de « matériau » à « medium » marque un basculement axiologique : l'objet est jugé non seulement pour ses qualités techniques, mais aussi pour les significations et valeurs qu'il incarne dans un contexte social et expressif. Les auteures soulignent que l'imprévisibilité des médiums n'est pas

Modèle proposé inspiré de Iversen et al., 2010	Définition	Médiums associés	Rôle du designer
ÉMERGENCE	Apparition spontanée et située des valeurs, implicites et non figées, captées dans les interactions, comportements et échanges informels.	**Probes ou dispositifs exploratoires :** carnets, cartes, objets à personnaliser qui suscitent récits et imaginaires du quotidien (Sanders & Stappers, 2014). **Photo-élicitation :** supports visuels favorisant l'expression de valeurs vécues et situées (Le Dantec et al., 2009). **Moodboards :** collages visuels pour exprimer sensibilités, univers et préférences (Gentès et al., 2015 ; Hémon & Gentès, 2024). **Récits informels :** discussions, anecdotes et histoires de vie qui révèlent des valeurs implicites (Iversen et al., 2010). **Cartographie des parties prenantes, personas adaptés au VSD** (un persona pouvant représenter plusieurs groupes), et matrices bénéfices/risques pour relier impacts et valeurs (Friedman et al., 2006).	**Détecteur** Ouvre un espace d'indétermination favorisant l'expression des valeurs. Écoute active et attention aux signaux faibles : capter, reconnaître, accueillir les attachements émergents.
DÉVELOPPEMENT — EXTRACTION EXPLICITATION	Passage des valeurs implicites à explicites via méthodes participatives ; identification et médiation des tensions entre valeurs vécues, revendiquées et perçues.	**Generative toolkits :** ensembles de matériaux (images, mots, formes, matières) à manipuler pour exprimer valeurs tacites via le faire (Sanders & Stappers, 2014). **Scénarios fictionnels** : récits hypothétiques permettant de projeter des dilemmes de valeurs et de suspendre les évidences (Halloran et al., 2009 ; Iversen et al., 2012). **Forums hybrides :** espaces rassemblant acteurs et savoirs hétérogènes pour débattre de valeurs concurrentes (Björgvinsson et al., 2012 ; Friedman et al., 2006). **Personnification posters :** affiches représentant personnifiant l'objet de design (Hémon & Gentès, 2024). **Value Scenarios :** scénarios narratifs qui révèlent tensions et compromis entre valeurs (ex. vie privée vs sécurité), parfois sous forme critique ou protectrice (Friedman et al., 2006). **Value Sketches :** croquis ou cartes annotées pour exprimer des perceptions situées et temporelles (ex. sentiment de sécurité jour/nuit) (Woelfer et al., 2011).	**Catalyseur** Met en discussion les tensions et rend les valeurs implicites négociables. Posture analytique et créative, attentive aux indices de valeurs dans les pratiques.
DÉVELOPPEMENT — CONCEPTUALISATION	Raffinement et formulation opérationnelle des valeurs ; négociation créative ; usage de prototypes et scénarios pour tester et ajuster les traductions des valeurs.	**Prototypes exploratoires :** objets ou maquettes rudimentaires utilisés comme supports d'itération et de discussion pour tester la faisabilité et la pertinence des valeurs (Sanders & Stappers, 2014). **Storyboards et scénarios d'usage :** récits visuels ou narratifs qui mettent en scène l'incarnation concrète de valeurs dans des situations d'usage (Iversen et al., 2010 ; Halloran et al., 2009). **Cartographie bénéfices/risques des valeurs :** matrice reliant impacts des choix de design (bénéfices et préjudices) aux valeurs sous-jacentes (Friedman et al., 2006). **Envisioning Cards :** jeu de 28 cartes thématiques utilisées en atelier pour stimuler l'idéation et explorer l'inscription des valeurs dans des temporalités élargies (Friedman et al., 2009). **Analyse conceptuelle philosophique :** décomposition de valeurs générales en dimensions opératoires permettant leur mobilisation en design (Friedman et al., 2009).	**Traducteur** Transforme les valeurs en principes opératoires de design. Équilibre cohérence et ouverture, en maintenant la fidélité à l'esprit des valeurs tout en les rendant actionnables.
RÉALISATION — TRADUCTION EN DESIGN	Transformation des valeurs en choix concrets de conception (fonctions, formes, interactions) ; traduction sémiotique des valeurs dans les artefacts.	**Artefacts avancés et maquettes fonctionnelles :** matérialisations abouties qui fixent certaines interprétations des valeurs dans la forme et l'usage (Sanders & Stappers, 2014). **Choix formels (parure/pointe) :** enrichissement ou disruption créative permettant d'incarner de nouvelles valeurs dans un artefact (Hatchuel, 2005). Scénarios comparatifs : confrontation de différentes options de design pour expliciter les compromis entre valeurs (ex. vie privée vs awareness dans la visioconférence) (Friedman et al., 2006).	**Médiateur stratégique et sémiotique** Équilibre les valeurs concurrentes et les contraintes du projet pour leur donner forme. Transforme les valeurs en signes, récits et expériences tangibles, assurant leur continuité entre intention, artefact et usage.
GROUNDING — ANCRAGE	Intégration durable des valeurs dans la pratique réelle ; soutien à leur maintien via structures, relations et accompagnement post-projet.	**Infrastructures relationnelles :** réseaux sociotechniques et organisationnels qui soutiennent l'évolution et le maintien des valeurs dans le temps (Karasti, 2014). **Dispositifs pérennes :** structures matérielles ou institutionnelles conçues pour assurer la continuité des valeurs au-delà du projet (Björgvinsson, Ehn & Hillgren, 2012). **Checklists / listes heuristiques de valeurs :** repères normatifs pour guider l'évaluation et le suivi (ex. dignité, justice, vie privée, autonomie, consentement éclairé, confiance, durabilité) (Friedman et al., 2006). **Usages stabilisés :** pratiques ancrées qui confirment l'intégration effective des valeurs dans la vie quotidienne (Iversen et al., 2012).	**Facilitateur** Soutient l'appropriation et la transformation des valeurs dans les usages. Entretient les infrastructures sociales et relationnelles qui les font vivre.

↑ **Figure 46.** *La chaîne opératoire des valeurs en co-design : reformulation du modèle d'Iversen et al. (2010) intégrant les médiums de conception et le rôle du designer*

un défaut de maîtrise mais un moteur de renouvellement. En interagissant avec eux, les acteurs découvrent des significations ou des usages inattendus qui les amènent à reconfigurer leurs cadres de référence.

La chaîne opératoire que nous proposons entre en résonance avec la notion de « médiums malléables » développée par Gentès (2024). Ces médiums, conçus comme des espaces transitionnels au sens de Winnicott et comme supports de l'enquête au sens de Dewey, permettent d'éviter les cristallisations précoces des valeurs et d'accompagner leur transformation progressive — du sensible au critère, puis au principe — au fil des opérations d'émergence, d'explicitation, de traduction et d'ancrage.

En pratique, chaque opération de la chaîne s'appuie sur ces médiations qui rendent les valeurs visibles, discutables et actionnables (voir figure 43). Ainsi, l'émergence n'est pas un simple moment de révélation, mais une activité médiée, au cours de laquelle les valeurs se matérialisent progressivement dans des artefacts qui rendent possible leur appropriation collective.

7.2.3 Mettre les valeurs au travail : lecture empirique de la chaîne opératoire

À partir du modèle enrichi présenté précédemment, nous proposons à présent de relire nos observations de terrain à la lumière de cette chaîne opératoire des valeurs. Chaque étape – émergence, explicitation, conceptualisation, traduction en design, ancrage – est abordée comme un moment spécifique de mise en travail des valeurs, où s'articulent des formes d'engagement, des tensions et des médiations particulières.

7.2.3.1 **L'émergence : valeurs implicites, spontanées, situées**

Dans la littérature, la phase d'émergence correspond au moment où des valeurs encore implicites se manifestent dans les interactions, au fil des interprétations que les participants et le designer produisent ensemble à partir des artefacts et des situations vécues (Krippendorff & Butter, 2007 ; Iversen et al., 2010 ; Nelson & Stolterman, 2002).

Dans le cas du Beaujolais vert, trois valeurs structurantes sont apparues rapidement : hospitalité, lenteur et coopération. Ces valeurs ont d'abord été exprimées sous forme d'attachements sensibles ou de jugements spontanés — « on ne veut pas du tourisme de masse », « il faut laisser du temps aux choses ». Les dispositifs exploratoires ont joué un rôle de déclencheurs, en rendant perceptibles des sensibilités partagées, telles que la valorisation du soin apporté à l'accueil ou la préférence pour des rythmes de vie ouverts à la disponibilité et à la rencontre. Ces matériaux visuels et narratifs ont ainsi contribué à révéler des univers de valeur encore fragmentaires mais

porteurs d'une vision commune du territoire.

L'émergence s'est également accompagnée de tensions : certaines valeurs collectives (hospitalité, convivialité, accessibilité) coexistaient avec des valeurs plus institutionnelles (attractivité, innovation, performance). C'est dans ces écarts que se sont dessinés les premiers enjeux axiologiques du projet.

Dans cette phase, le rôle du designer est d'ouvrir un espace d'indétermination, en concevant des situations propices à l'expression et à la mise en discussion des valeurs, plutôt qu'à leur stabilisation. Les dispositifs mobilisés ont permis la confrontation de perspectives hétérogènes sans chercher à les unifier. Les artefacts produits ont joué un rôle de médiation en rendant possibles ces échanges et en matérialisant des points de vue encore flous ou divergents.

Dans cette posture, le designer agit comme un **détecteur**. Attentif aux signaux faibles, il capte des indices, reconnaît des résonances et accueille des attachements encore inarticulés (Reunkrilerk, 2022).
L'émergence vise à rendre perceptibles des horizons de sens, appelés à être progressivement explicités et mis en partage au fil du processus collectif.

7.2.3.2 **L'extraction/ l'explicitation : Méthodes d'extériorisation ou d'identification**

L'explicitation constitue le prolongement naturel de cette dynamique d'émergence : ce qui était encore diffus, sensoriel ou tacite trouve progressivement des formes de formulation et de mise en discussion. Nos observations ont montré que l'explicitation des valeurs s'est jouée en trois mouvements récurrents, chacun soutenu par des médiums spécifiques.

- Traduire le sensible en critère.
Les outils génératifs (Sanders & Stappers, 2014) — images, mots, matériaux manipulables — ont permis aux participants de projeter et d'extérioriser des valeurs difficiles à verbaliser. Les moodboards, en particulier, ont rendu visibles des attachements personnels (p. ex. ressourcement, hospitalité, lenteur). Mis en discussion collective, ces éléments sensibles ont été reformulés en critères opératoires (tranquillité d'usage, lisibilité, sobriété de flux) servant à l'évaluation des scénarios.

- Cadrer les tensions de valeurs.
Les scénarios d'expérience utilisateur ont permis de suspendre certaines évidences (attractivité vs hospitalité, innovation vs héritage, multi-activité vs spécialisation d'usage, accessibilité vs performance) en rendant visibles les tensions de valeurs sous-jacentes. Inspirés des Value Scenarios (Friedman et al., 2006), ces scénarios confrontent explicitement des orientations

de sens parfois opposées et invitent les participants à se positionner, sans chercher à produire un consensus immédiat.

- Publiciser les attachements.
Nos observations montrent que les ateliers se sont progressivement transformés en espaces de débat élargi, proches de ce que Björgvinsson, Ehn et Hillgren (2012) qualifient de forums hybrides : des lieux où se rencontrent acteurs institutionnels, professionnels et citoyens, et où la pluralité des visions prime sur la recherche d'un consensus. Certains attachements individuels (par exemple, « ne pas massifier ») ont progressivement été publicisés, au sens d'Heinich (2017), c'est-à-dire rendus discutables et reformulés en valeurs collectives telles que l'équité territoriale ou l'attention aux habitants. Ce processus de mise en commun a ouvert la voie à des arbitrages argumentés, comme la diversification des sites au-delà de la mise en valeur d'un seul lieu emblématique.

Dans l'ensemble, ces médiums — visuels, narratifs ou dialogiques — ont agi comme des opérateurs d'explicitation : ils ont rendu tangibles les tensions spatiales, identitaires, institutionnelles et éthiques observées dans le processus. Par leur matérialité même, ils ont servi d'interfaces de traduction entre registres sensibles et registres discursifs, donnant forme et visibilité à ce qui relevait jusque-là de l'implicite.

Dans cette étape, le designer agit comme **catalyseur.** Il choisit quelles tensions mettre en discussion et conçoit les conditions pour que des valeurs implicites deviennent accessibles, négociables et discutables. Cette posture suppose une vigilance à la fois analytique et créative, attentive aux indices de valeurs qui s'expriment à travers les discours, les usages et les interactions de conception.

En somme, l'extraction/explicitation correspond à un moment charnière où les valeurs latentes deviennent visibles grâce à une diversité de médiations — génératives, narratives, visuelles ou hybrides — qui ouvrent l'espace du débat et de la négociation.

7.2.3.3 **La conceptualisation : raffinement des valeurs, formulation abstraite mais opérationnelle**

La phase de conceptualisation correspond au moment où les valeurs, une fois explicitées, sont précisées, consolidées et rendues opératoires pour guider les choix de conception.

Le rôle du designer est alors de transformer des valeurs encore générales en repères concrets. Il sélectionne les outils et les situations propices à leur maturation, tout en maintenant un espace d'interprétation et de débat. Cette activité repose sur un travail de jugement : il assure la cohérence entre les valeurs identifiées et les choix de conception (*compositional judgment*)

et veille à ce que leur traduction reste fidèle à l'esprit initial, sans simplification excessive (*quality judgment*) (Nelson & Stolterman, 2002).

Selon Iversen et al. (2012), deux dynamiques se présentent dans cette phase :

- **en cas d'accord,** le designer précise et traduit les valeurs en principes opératoires ou en critères de design ;
- **en cas de tension,** il suspend le jugement immédiat pour ouvrir des espaces d'exploration créative (Halloran et al., 2009).

Dans notre terrain, ces deux situations se sont manifestées.
Par exemple, dans le Beaujolais vert, la valeur d'hospitalité a été retravaillée collectivement pour explorer comment elle pouvait s'incarner dans la configuration des espaces, la qualité de l'accueil et la lisibilité des parcours.
À l'inverse, des tensions ont émergé entre l'attractivité du site du Lac des Sapins et la préservation de la nature, ainsi qu'entre la volonté de miser sur un lieu emblématique et celle de diversifier les initiatives sur l'ensemble du territoire, ce qui a conduit à différer certaines décisions pour maintenir un cadre d'expérimentation ouvert.
Ce développement s'est appuyé sur des artefacts intermédiaires, agissant comme objets médiateurs du processus de conception. (Sanders & Stappers, 2014).
Les personas et scénarios ont servi de supports d'itération et de discussion, confrontant les valeurs — partage, simplicité, ressourcement — à des situations d'usage concrètes et révélant leurs tensions.
Les cartographies d'idées ont, quant à elles, rendu tangibles les arbitrages entre faisabilité et désirabilité, matérialisant les compromis collectifs propres à la mise en œuvre.

Ces artefacts n'ont pas seulement servi à représenter les valeurs : ils ont structuré leur transformation, en permettant leur reformulation en critères de design concrets.

Ils ont contribué à faire émerger des correspondances stabilisatrices entre valeurs et principes de conception :

- **Hospitalité :** lisibilité, accessibilité, attention au rythme et à l'expérience des visiteurs ;
- **Lenteur :** modularité, espaces de pause, sobriété de flux ;
- **Coopération :** dispositifs de gouvernance partagée, lieux communs d'expérimentation.
- **Préservation de la nature :** choix de matériaux sobres, limitation des aménagements invasifs, continuité paysagère ;
- **Innovation :** expérimentation, prototypage in situ, dispositifs réversibles ;
- **Réflexivité :** documentation du processus, temps de retour collectif, narration partagée des apprentissages.

Ces correspondances, discutées collectivement, ont servi de repères de cohérence — au sens du *compositional judgment* de Nelson & Stolterman (2002) — tout en maintenant un espace de négociation créative. Autrement dit, lorsqu'un choix devait être opéré, elles offraient un cadre d'orientation plutôt qu'une règle à suivre. Par exemple, la valeur de lenteur invitait à concevoir des offres permettant de prendre le temps : dans la durée du séjour, dans la manière de se déplacer et dans le rythme des activités proposées. Cette valeur infusait les expériences imaginées et ouvrait la voie à de nouveaux scénarios de relation au territoire.

Dans l'ensemble, la conceptualisation a permis de transformer des intentions encore abstraites en principes de conception opératoires, tout en préservant un espace de discussion et d'ajustement collectif.
À ce stade, le designer agit comme un **traducteur** entre les registres de valeurs et les registres de conception. Il équilibre cohérence et ouverture en maintenant la fidélité à l'esprit des valeurs tout en les rendant actionnables.

En somme, la conceptualisation correspond à une stabilisation relative des valeurs : grâce aux artefacts intermédiaires et aux outils de projection, elles deviennent des concepts opérationnels guidant la conception, sans perdre leur potentiel de débat.
Elle ouvre ainsi la voie à la phase suivante de réalisation ou de traduction en design — où ces valeurs clarifiées et partagées trouvent leur expression tangible dans les artefacts et dispositifs concrets.
Autrement dit, la conceptualisation élabore le langage des valeurs, tandis que la traduction en produit l'écriture matérielle.

7.2.3.4 **La traduction en design : transformer les valeurs en choix de conception**

Dans les ateliers proposés, la traduction en design marque le passage des intentions partagées à des dispositifs concrets : séjours packagés, offres groupées, signalétique, cartographie touristique, application smartphone, pages du site internet. Ces artefacts rendent les valeurs visibles, compréhensibles et actionnables.

Les fiches projets, par exemple, explicitent les contextes, bénéfices et contraintes des idées sélectionnées. Elles mettent en œuvre la valeur de lisibilité à travers une présentation claire, structurée et transparente du processus de conception.

La valeur de spécificité de l'activité, opposée à la logique de multi-activité, s'est concrétisée dans la création d'un camp de base dédié à la pratique du VTT, renforçant l'identité du site autour d'une pratique centrale. Ce dispositif comprend une signalétique claire et des équipements adaptés (borne de réparation, station de lavage, hébergements labellisés Accueil Vélo),

matérialisant ainsi la traduction de la valeur en principes d'aménagement concrets.

La valeur de coopération a, dans certains territoires, pris une dimension opératoire : des professionnels ont conçu ensemble des offres partagées — par exemple, un loueur de VTT associé à un restaurateur proposant des pique-niques pour des excursions à la journée. Cette mise en commun a exigé coordination et ajustement, transformant la coopération en principe d'organisation territoriale.

Enfin, la lisibilité traverse l'ensemble des productions. Les professionnels avaient insisté sur la nécessité d'un message clair et lisible : fiches, cartes et pages web cherchent à rendre le territoire navigable et cohérent, en unifiant récits, offres et identités locales.

Ces exemples montrent que traduire des valeurs ne consiste pas à les appliquer, mais à négocier entre plusieurs interprétations possibles. Chaque choix de design implique un arbitrage entre continuité et rupture — ou, pour reprendre Hatchuel (2005), entre parure (renforcement symbolique d'un existant) et pointe (introduction d'une perturbation féconde). Le designer agit ici comme un **médiateur stratégique**, cherchant un équilibre entre l'esprit du collectif, les contraintes du projet et sa propre sensibilité. Ce rôle suppose un jugement réflexif en situation, où chaque décision fait l'objet d'allers-retours entre réflexion et expérimentation (Schön, 1983).
Autrement dit, la traduction constitue un moment critique où les valeurs deviennent des formes vécues, inscrites dans des artefacts porteurs de sens, d'usage et d'expérience.

7.2.3.5 **L'ancrage dans les pratiques : appropriation et maintien des valeurs dans la durée**

Comme le rappellent Iversen et al. (2012), elles ne deviennent effectives que lorsqu'elles sont appropriées, négociées et incorporées dans les activités des acteurs. L'ancrage correspond donc au moment où les valeurs, après avoir été conceptualisées et traduites en design, s'inscrivent dans les pratiques quotidiennes et les contextes d'usage. Il ne s'agit pas d'une clôture, mais d'un prolongement du processus : les valeurs y sont éprouvées, réajustées et parfois transformées. Sans ce travail d'accompagnement, les valeurs portées par les artefacts risquent de diverger de celles visées initialement.

À ce stade, le rôle du designer se déplace : il ne s'agit plus d'arbitrer entre valeurs, mais d'accompagner leur mise à l'épreuve dans les usages et d'observer comment elles se reconfigurent au contact des pratiques et des contextes. À travers ces ajustements, on observe le passage d'un ancrage symbolique (valeurs déclarées) à un ancrage pratique (valeurs vécues et performées).

En pratique, cette phase reste rarement documentée. Dans notre cas, les retours disponibles étaient fragmentaires : nous savons seulement que les acteurs ont poursuivi certaines collaborations et envisagé de nouvelles offres, sans que nous puissions en observer directement la mise en œuvre.

Cette phase rejoint ce que Sanders et Stappers (2014) appellent la période post-design, où l'on observe la "vie" des artefacts dans le monde réel et les rétroactions qu'ils suscitent. Ces retours d'usage ne clôturent pas le processus, mais ouvrent un nouveau cycle.

La perspective de l'*infrastructuring* (Björgvinsson, Ehn & Hillgren, 2012 ; Karasti, 2014) prolonge cette idée en soulignant que l'enjeu n'est plus seulement de stabiliser un artefact final, mais de construire et d'entretenir des infrastructures sociotechniques et relationnelles qui permettent aux valeurs de circuler, de se transformer et de se maintenir.

Dans le design territorial, cette dynamique prend une dimension particulière : les projets de co-design agissent comme des incubateurs de valeurs communes, définies collectivement selon une vision située du vivre-ensemble. L'ancrage devient alors un levier de pérennisation de ces valeurs, en les inscrivant dans les relations sociales, les usages et les récits collectifs du territoire.

En somme, l'ancrage engage le designer dans un rôle de **facilitateur** à long terme plutôt que de simple concepteur ponctuel. La chaîne opératoire des valeurs montre que celles-ci ne sont jamais données ni définitivement stabilisées.

En conclusion, nos observations montrent que les valeurs ne sont pas des principes abstraits mais des dynamiques en acte, façonnées, discutées et transformées tout au long du processus de design.
La chaîne opératoire des valeurs met en évidence cette dimension processuelle : les valeurs émergent, s'explicitent, se développent, se traduisent et s'ancrent dans les usages, au fil d'un mouvement circulaire et ouvert.
Le designer, tour à tour détecteur, catalyseur, traducteur, médiateur et facilitateur, accompagne ce passage de l'implicite à l'explicite, du concept à l'artefact, puis de l'artefact aux pratiques.

Cette relecture du modèle d'Iversen et al. (2010, 2012) met en lumière le rôle des médiums et artefacts dans la circulation des valeurs et leur transformation au contact des pratiques.
Pour aller plus loin et comprendre comment ces valeurs deviennent effectivement agissantes dans les situations concrètes, nous mobilisons, dans la section suivante, la grammaire axiologique de Nathalie Heinich (2017, 2020). Celle-ci nous permet d'analyser les gestes concrets de valorisation et de montrer comment les acteurs, à travers les artefacts et les interactions, fabriquent, ajustent et régulent les valeurs au sein du co-design territorial.

7.2.4 Apport de la sociologie pragmatique : les opérations de valorisation

7.2.4.1 **Observer les valeurs en action : L'axiologie descriptive de Heinich**

L'approche axiologique de Heinich (2017) prolonge la chaîne opératoire des valeurs en design en déplaçant l'analyse vers les situations d'action. Plutôt que de dresser une liste de valeurs, elle invite à observer les gestes situés de valorisation par lesquels les acteurs leur donnent consistance : Attribuer (mesurer, attacher, juger) ; Hiérarchiser (prioriser, arbitrer, cadrer des critères) ; Transformer (requalifier, déplacer de registre, publiciser du privé vers le public) ; Institutionnaliser (stabiliser dans des règles, procédures, plateformes).

Cette approche s'inscrit dans la continuité d'Iversen et al. (2010, 2012) et de Nelson & Stolterman (2003). Là où les premiers décrivent la circulation dialogique des valeurs au fil du co-design, et où les seconds analysent les jugements du designer, Heinich propose d'observer comment les valeurs sont fabriquées, disputées et stabilisées à travers les artefacts, les interactions et les régulations collectives.

Comme le souligne Heinich, « une sociologie des valeurs [...] n'a de sens qu'appuyée sur la description des situations où se produisent effectivement ces jugements » (2017, p. 31). Les valeurs sont attribuées dans des contextes spécifiques selon trois formes complémentaires :

- **La mesure** s'appuie sur des instruments codifiés — notes, classements, prix, chiffres — qui traduisent la valeur dans un format quantifié (étoiles, récompenses, indices de performance, prix). Dans notre terrain, ce registre est apparu lorsque certains sites emblématiques (comme le Lac des Sapins) étaient mis en avant par des indicateurs de fréquentation produisant une hiérarchie implicite entre lieux et suscitant des tensions autour de l'équité territoriale.

- **L'attachement** renvoie à des gestes, attitudes ou conduites qui expriment une valorisation implicite, souvent d'ordre affectif ou corporel (émotions, soin porté à un objet).
Dans les ateliers, il s'est matérialisé à travers les moodboards, où les participants choisissaient des images pour exprimer leur lien sensible au territoire Ces attachements, une fois projetés dans la discussion, ont pu être reformulés en critères opérationnels (ex. « ressourcement » > « tranquillité d'usage »), autorisant des choix entre scénarios.

- **Le jugement** principalement exprimé par le langage, formule, argumente et parfois requalifie la valeur d'un objet.
Nous l'avons observé lors des discussions collectives, où une même valeur —

par exemple l'innovation – était alternativement défendue comme créativité ou critiquée comme risque inutile. Ces jugements, parfois contradictoires, participent à la circulation et à la requalification des valeurs orientant ainsi les décisions collectives.

Dans notre terrain, ces trois formes d'attribution ne sont pas cloisonnées mais mobilisées de façon complémentaire : une mesure chiffrée (fréquentation d'un site) peut entrer en tension avec des attachements sensibles (ressourcement, hospitalité) et être requalifiée par des jugements collectifs (équité territoriale, innovation). Nos résultats confirment que les valeurs circulent entre registres, se renforcent ou se contredisent, et qu'elles ne prennent sens que dans ces passages.

Pour le designer, cela signifie que les valeurs ne sont pas simplement « révélées » mais fabriquées dans les interactions. Son rôle consiste à médiatiser ces différentes formes d'attribution, en rendant visibles les tensions qu'elles portent et les arbitrages qu'elles requièrent.

7.2.4.2 **Les formes de valeurs : grandeur, objet, principe**

La typologie proposée par Heinich (2017, p. 133-137) permet d'affiner la lecture des données de terrain en distinguant trois sens du mot valeur.

- **La valeur-grandeur** renvoie à la qualité attribuée à un objet (ex. efficacité d'un dispositif). Nos résultats montrent que certains participants ont évalué la « simplicité d'usage » comme gage d'efficacité.
- **La valeur-objet** correspond à un bien concret ou abstrait reconnu comme porteur de valeur (ex. le patrimoine local). Dans notre cas de Lac des Sapins pour le Beaujolais vert ou encore le Palais idéal du facteur Cheval pour la Porte Drôme Ardèche, ont fonctionné comme « objet-valeur » à la fois ressources et symboles.
- **La valeur-principe** désigne le critère ultime qui justifie une évaluation (ex. authenticité, solidarité). L'authenticité a par exemple été invoquée pour défendre des formes de tourisme de proximité, en opposition à une logique de massification.

Cette typologie permet d'identifier à quel niveau se situent les échanges en atelier — mesure d'une qualité concrète, reconnaissance d'un objet commun, invocation d'un principe — et d'en suivre les déplacements.

Le Lac des Sapins, d'abord valeur-objet emblématique, a été requalifié par jugement collectif (éviter la massification) et rattaché au principe d'équité, modifiant ainsi le cahier des charges du projet (diversifier la mise en avant des sites).

Ainsi, cette distinction montre que les valeurs circulent entre niveaux, se déplacent d'un objet à un principe et se reconfigurent dans les interactions collectives. La typologie éclaire déjà cette plasticité en mettant

en évidence la capacité d'une valeur à passer du concret (qualité mesurée) au général (principe invoqué).

7.2.4.3 **Outiller l'analyse avec la grammaire axiologique**

Pour saisir plus finement les tensions observées dans nos ateliers, la « grammaire axiologique » proposée par Heinich (2017) est particulièrement utile car elle décompose le processus d'attribution dans toute sa granularité — depuis les prises sensibles qui déclenchent un jugement, jusqu'aux registres et régimes de qualification qui orientent les préférences collectives.

Les médiations de la valorisation

- Les prises sont les éléments matériels ou perceptifs qui offrent un «point d'appui» au jugement. Elles peuvent concerner la matière, la forme, la couleur, la technique. Elles relèvent d'une perception souvent implicite, mais essentielle.
Par exemple, la photo d'un chemin forestier dans un moodboard a suscité un débat sur la qualité du balisage et la sécurité, fonctionnant comme une prise sensible.

- Les critères ou qualités sont des catégories partagées, verbalisables, discutables, qui permettent de sélectionner ou distinguer (symétrie, monumentalité, justesse d'un ton…). Les critères peuvent servir à trancher entre options et ont donc une dimension sélective plus marquée que les qualités. Par exemple, la «facilité d'usage» a servi de critère pour trancher entre différents scénarios.

- Les valeurs regroupent des familles de critères sous des principes évaluatifs plus larges (beauté, authenticité, moralité, rareté, etc.) Elles orientent la manière dont un objet ou une proposition sont appréciés. Elles apparaissent quand un critère est réinscrit dans une perspective plus large. Ainsi, la « simplicité » a pu être réinscrite comme valeur de « convivialité ».

- Les registres de valeurs organisent ces principes en grandes « familles » plus larges de valeurs qui partagent une « tonalité » commune (technique, esthétique, civique, économique, ludique, etc.), qui peuvent entrer en synergie ou en conflit. Ils permettent de repérer des styles d'évaluation propres à un domaine. Certains registres peuvent entrer en synergie (esthétique et fonctionnel en design), d'autres en conflit (esthétique et éthique dans le débat sur la corrida par exemple). Dans notre terrain, le site internet du Beaujolais Vert articule explicitement un registre technique (efficacité de l'outil), un registre esthétique (cohérence graphique) et un registre civique (valorisation des acteurs locaux).

Dans cette perspective, les deux registres identifiés pour le design territorial (éthologique et politique) permettent de lire les tensions à la fois dans

la sensibilité vécue et dans la gouvernance collective.

- Les amplificateurs de valeurs. Selon Heinich (2017) quatre « valeurs cardinales » : originalité, rareté, pérennité, universalité jouent le rôle d'amplificateur. Elles peuvent renforcer ou affaiblir n'importe quelle valeur selon le contexte.

- Les régimes de qualification structurent les préférences globales selon deux logiques : régime de communauté (partagé, conforme) vs régime de singularité (unique, exceptionnel). Ces régimes expliquent, par exemple, qu'une proposition jugée « innovante » dans un régime de singularité puisse être perçue comme « inadaptée » dans un régime de communauté.

Les axes de hiérarchisation

A ces dimensions, Heinich (2017) ajoute trois axes de hiérarchisation — public/privé, valeur/anti-valeur, fondamentale/contextuelle — qui éclairent les tensions repérées en co-design. Dans notre terrain, nous avons observé par exemple le passage d'un attachement privé (tel le sentiment de « ressourcement » exprimé dans un moodboard) vers une valeur publique, dès lors qu'il est mobilisé comme argument collectif pour orienter le projet. À l'inverse, certaines valeurs glissent vers l'anti-valeur : « l'innovation », d'abord défendue comme créativité, a été requalifiée en « risque inutile » lors de discussions collectives. Enfin, la distinction fondamentale/contextuelle aide à comprendre pourquoi certaines valeurs (comme la solidarité entre acteurs locaux) se sont maintenues de façon stable, tandis que d'autres (comme l'écotourisme) sont restées instables, oscillant entre revendications et pratiques contradictoires.

Du point de vue du design, cette grammaire élargie — qui articule les médiations (prises, critères, registres, régimes) et les axes de hiérarchisation (public/privé, valeur/anti-valeur, fondamentale/contextuelle) — offre trois apports complémentaires.

Les apports pour le design

Du point de vue du design, cette grammaire élargie — qui articule les médiations (prises, critères, registres, régimes) et les axes de hiérarchisation (public/privé, valeur/anti-valeur, fondamentale/contextuelle) — offre trois apports complémentaires.

Pour l'analyse, elle permet de qualifier finement la nature des désaccords rencontrés en co-design. Certains relèvent de critères ajustables (par exemple simplifier un scénario), d'autres de valeurs négociables (équité, hospitalité), et d'autres encore de conflits de registres plus difficiles à résoudre (civique vs esthétique, public vs privé). En rendant visibles ces différents niveaux, la grammaire aide à comprendre pourquoi certaines tensions se dénouent par des ajustements ponctuels, tandis que d'autres exigent des déplace-

ments plus profonds.

Pour la conception, elle ouvre l'espace du possible en invitant à travailler non seulement sur les objets conçus, mais aussi sur la circulation et la requalification des valeurs. Cela peut passer par la création de médiations permettant des déplacements entre registres (par ex. traduire une valeur sensible en critère technique) ou par la publicisation de valeurs d'abord privées (comme le ressourcement ou l'hospitalité) pour en faire des arguments collectifs. La grammaire permet ainsi de penser la conception non pas comme simple production d'artefacts, mais comme organisation de la circulation des valeurs entre acteurs.

Pour la posture, enfin, elle repositionne le rôle du designer. Celui-ci n'est plus seulement facilitateur de l'expression des valeurs, mais véritable médiateur axiologique : capable de rendre visibles les registres en jeu, de traduire entre univers de justification hétérogènes, et parfois d'arbitrer des tensions irréductibles (par exemple entre innovation perçue comme créativité et innovation jugée comme prise de risque inutile). Autrement dit, la compétence du designer ne réside pas seulement dans la maîtrise des méthodes, mais dans la capacité à reconnaître, qualifier et mettre en dialogue des univers axiologiques divergents.

Ces apports soulignent que la grammaire axiologique n'est pas seulement un cadre d'analyse, mais un outil pour lire les dynamiques situées de valorisation. C'est précisément dans les situations d'interprétation — lorsqu'un participant commente un objet, manipule un prototype ou projette une image — que ces opérations deviennent observables.

7.2.4.4 **Lire les situations d'interprétation**

Dans le cadre du co-design, ces médiations axiologiques prennent corps dans les situations d'interprétation (atelier de co-design, discussions collectives...) où les acteurs interagissent avec les artefacts du projet. Les valeurs deviennent observables lorsqu'un participant commente une image, manipule un prototype ou réagit à une proposition. Ces gestes activent des jugements, des attachements ou des préférences qui traduisent certaines valeurs. Dans cette perspective, inspirée de la sémiotique pragmatique, la valeur apparaît comme ce qui circule entre différents niveaux et permet, au fil du projet, d'aligner — toujours de manière partielle — les dimensions individuelle, collective et institutionnelle de l'expérience.

Appliquée à notre terrain de co-design, la grille d'Heinich (2017) permet non seulement d'identifier les valeurs exprimées, mais aussi d'en suivre les mouvements et les reconfigurations. Trois phénomènes majeurs se dégagent :

- **La publicisation de valeurs privées :** certaines valeurs, d'abord per-

sonnelles, se trouvent reformulées et partagées collectivement grâce aux artefacts. C'est le cas lors des moodboards, où des perceptions sensibles telles que le « ressourcement », la « détente » ou l'« hospitalité » sont projetées par des images individuelles, puis discutées collectivement pour définir le cadre du projet. Ces représentations visuelles, utilisées comme supports de communication, ont permis d'extraire des valeurs communes et de les inscrire dans les projets.

- La réversibilité des valeurs : une même valeur peut être perçue positivement ou négativement selon les acteurs ou les phases du projet. Cette plasticité des significations rejoint l'idée des mots valises (Gentès, 2017, p. 96), ces notions « valises » capables d'accueillir des interprétations multiples et parfois contradictoires. Dans notre terrain, la valeur de « nature » en offre une illustration claire : pour certains acteurs, elle renvoie à un impératif éthique de préservation (« ne pas endommager l'environnement »), pour d'autres elle devient une ressource ludique (« terrain de jeu »).

- La pluralité interprétative des artefacts : un prototype peut être lu comme « innovant » (registre esthétique associé à un régime de singularité) par certains, et comme « trop atypique pour un usage collectif » (registre civique associé à un régime de communauté) par d'autres. Les scénarios et fiches projets jouent ainsi un rôle ambivalent : ils cristallisent des compromis, mais restent ouverts à de nouvelles interprétations (par exemple, la valeur de « simplicité » ou de « déconnexion » peut être réinvestie ailleurs dans le processus).

Cette lecture affine l'analyse des désaccords. Certains renvoient à des conflits de critères, susceptibles d'être résolus par ajustement ; d'autres à des conflits de valeurs, négociables au prix de compromis ; d'autres encore à des conflits de registres, souvent irréductibles sans reconfiguration du cadrage du projet.

Ces dynamiques rejoignent les travaux qui considèrent les ateliers de co-design non seulement comme des lieux de controverse, mais aussi comme des espaces d'expérimentation politique (Molnar & Palmås, 2022 ; Mollon, 2019). Les valeurs n'y sont pas seulement disputées : elles servent de leviers pour tester de nouvelles formes de coopération et de négociation. Dans le même esprit, Pedersen (2016) souligne que le travail sur les valeurs constitue un apprentissage collectif : en confrontant leurs attachements et en traduisant entre registres différents (professionnels, sensibles, politiques), les acteurs développent des capacités inédites à coopérer et à reconfigurer leurs relations.
Ainsi, les valeurs n'existent pas indépendamment des dispositifs : elles émergent dans les situations d'interprétation construites par le co-design (moodboards, prototypes, récits collectifs). Les artefacts sont de véritables médiateurs sémiotiques, déclenchant la mise en mots et en images des valeurs et favorisant leur circulation entre niveaux.

Ainsi, notre analyse confirme que les valeurs ne sont pas simplement révélées, mais co-produites dans et par l'interprétation des artefacts. Elles constituent le fil qui relie différents niveaux d'expérience et permettent, au moins temporairement, une mise en cohérence entre acteurs, pratiques et représentations.
L'apport de cette grille est double : elle éclaire la publicisation, la réversibilité et la pluralité interprétative des valeurs, et elle requalifie nos résultats en montrant que les tensions observées relèvent moins de divergences ponctuelles que d'un travail permanent d'attribution et de hiérarchisation.

Nous proposons dès lors une extension spécifique au design territorial :

- L'unité d'analyse pertinente n'est pas « la valeur » en soi, mais l'opération de valorisation située ;
- Le designer doit être reconnu comme acteur axiologique, capable de rendre visibles les registres, de traduire entre univers hétérogènes et d'arbitrer des tensions ;
- Dans une perspective de Sciences de l'information et de la Communication, les valeurs doivent être comprises comme des médiations communicationnelles : les dispositifs cadrent leur circulation, organisent leur publicisation et structurent l'espace de coopération.

Ainsi, la sociologie pragmatique des valeurs appliquée au design participatif ne se limite donc pas à décrire des tensions : elle offre un cadre pour une lecture communicationnelle et opératoire des dynamiques de valorisation et les apprentissages collectifs qu'elles engagent.

En croisant la chaîne opératoire (émergence, explicitation, traduction, ancrage) et la grammaire axiologique (prises, critères, valeurs, registres, régimes), nos résultats montrent que les valeurs sont à la fois objets de conception et ressources de régulation. La section suivante propose une lecture intégrée : elle explicite comment, dans nos terrains, les opérations de valorisation soutiennent la coordination entre acteurs et la transformation des cadres de référence.

En conclusion, le croisement entre la chaîne opératoire des valeurs et la grammaire axiologique permet au designer d'adopter une posture analytique et réflexive à plusieurs niveaux :

– qualifier la nature des désaccords (prise, critère, valeur, registre) afin d'identifier les opérations de conception pertinentes ;

– concevoir en organisant la circulation et la traduction des valeurs entre attachements sensibles, critères techniques et principes partagés ;

– assumer une posture de médiation axiologique, tenant ensemble exigences techniques, esthétiques et civiques, tout en rendant explicites les arbitrages qui fondent les compromis collectifs.

Ce modèle intégré transforme ainsi le co-design en un véritable espace de régulation axiologique : il permet de décrire ce qui circule entre les

acteurs, de rendre visibles les passages entre registres et de concevoir des dispositifs capables de soutenir ces déplacements.
Mais une question demeure : qu'est-ce qui tient dans la durée ?
Autrement dit, comment ces dynamiques de valorisation se prolongent-elles au-delà du cadre des ateliers ?

La section suivante aborde ce point en évaluant la transformation située à travers la trajectoire axiologique des valeurs — leur alignement multi-niveaux, leur robustesse temporelle et la profondeur des déplacements qu'elles produisent.

7.3. Des valeurs dynamiques pour penser l'alignement collectif

Dans cette partie, nous nous interrogeons sur ce que ces dynamiques de valeurs produisent dans la durée : comment des valeurs d'abord opératoires deviennent des infrastructures d'action collective — c'est à dire des cadres moraux, communicationnels et institutionnels qui assurent la continuité de la coopération au-delà du moment de conception. Dans cette perspective, les valeurs ne se réduisent pas à des intentions déclarées et fonctionnent comme des principes d'alignement entre acteurs, organisations et temporalités, soutenant la cohérence toujours fragile du collectif.

Nous montrerons d'abord comment ces valeurs prolongent les fonctions d'incarnation, de régulation et de constitution dans le temps, avant d'analyser leur rôle dans l'alignement multi-niveaux — individuel, collectif et organisationnel — qui conditionne la robustesse de la transformation.
Enfin, nous proposerons un cadre d'évaluation par les valeurs, fondé sur la trajectoire axiologique : suivre, dans le temps, les déplacements, stabilisations et requalifications qui traduisent la profondeur et la durabilité du changement.

7.3.1 Les valeurs comme infrastructures d'action collective

Nos résultats montrent que les valeurs prolongent leur action au-delà du moment de la conception, en opérant selon trois dynamiques interdépendantes : elles s'incarnent, régulent et constituent le collectif. Ces trois fonctions traduisent leur passage du statut d'opérateurs du design à celui d'infrastructures d'action collective.

7.3.1.1 **Les valeurs opèrent par matérialisation**

Les valeurs deviennent agissantes lorsqu'elles s'incarnent dans des artefacts et des situations concrètes. En prenant forme dans la matière, l'image ou le dispositif, elles cessent d'être des principes abstraits pour devenir des opérateurs capables d'orienter les choix et de transformer les relations

entre acteurs. Comme le souligne Heinich (2017), les valeurs classent, hiérarchisent et légitiment des choix ; appliqué au co-design, ce cadre éclaire la manière dont elles fonctionnent comme médiations entre individus, collectifs et institutions.

Sur notre terrain, cette matérialisation a reconfiguré les rapports de pouvoir et les modes de coopération. Certains participants percevaient le projet comme « piloté par l'Office », d'autres valorisaient la coopération locale : la négociation des valeurs a transformé une relation de dépendance en un espace de désaccords légitimes.

Ainsi, les artefacts ne se contentent pas d'enregistrer des compromis : ils hiérarchisent activement ce qui compte et redéfinissent les marges de coopération possibles. La matérialisation des valeurs en permet la circulation, tout en exposant les tensions qui nourrissent la controverse. C'est dans ces frictions que les valeurs deviennent ressources de régulation.

7.3.1.2 **Les valeurs comme ressources de régulation**

Les projets de co-design territorial reposent sur une tension permanente entre visions, registres et statuts. Loin de chercher à les effacer, les valeurs en constituent la principale ressource de régulation : elles offrent un langage commun pour négocier les écarts et organiser la coopération dans le désaccord.
Nos observations confirment l'existence de trois niveaux de conflit :
– des conflits de critères, ajustables par modification d'un prototype ;
– des conflits de valeurs, qui exigent discussion et arbitrage ;
– et des conflits de registres, plus profonds, qui imposent une reconfiguration du cadre même du projet.
Ces situations rejoignent la lecture de Molnar et Palmås (2022) : les espaces de co-design sont des espaces de dissonance et de diplomatie, où l'enjeu n'est pas de résoudre les conflits, mais de les rendre habitables et productifs. Les valeurs jouent alors un rôle de coordination, permettant une cohabitation temporaire entre registres de justification hétérogènes (économiques, civiques, esthétiques, techniques).
Elles assurent ainsi une continuité fragile : ce qui tient le collectif n'est pas le consensus, mais la possibilité de négocier sans rupture.

7.3.1.3 **Les valeurs dans la constitution du collectif**

Enfin, les valeurs participent à la construction même du collectif. Elles ne se limitent pas à orienter les décisions, mais définissent les conditions de participation, les critères de légitimité et les formes d'engagement.
Forthoffer (2023) rappelle que le co-design ne vise pas seulement la production d'objets, mais la formation d'un actant collectif capable d'agir au nom du projet. Les valeurs soutiennent cette émergence : elles établissent les règles implicites du « nous » provisoire, en articulant inclusion, reconnais-

sance et confiance.

Nos observations le confirment : le sentiment exprimé par certains participants de « travailler pour l'Office » révèle que la valeur d'équité ne renvoie pas seulement à un idéal de coopération, mais à la manière dont la légitimité institutionnelle est distribuée dans le projet. D'autres, à l'inverse, ont souligné la coopération locale comme vecteur d'appropriation. Ces écarts montrent que les tensions observées ne portaient pas tant sur les artefacts eux-mêmes que sur la configuration du collectif — c'est-à-dire sur la répartition des rôles, des légitimités et des pouvoirs d'agir au sein du projet. Autrement dit, les valeurs ne régulent pas seulement l'action : elles participent à la définition même de ce qui fait collectif.

En somme, les valeurs opèrent dans le co-design territorial selon une triple fonction de matérialisation, de régulation et de constitution. Elles ne stabilisent pas seulement des préférences : elles organisent la coopération et soutiennent la continuité du collectif, tout en rendant visibles ses tensions constitutives.
C'est dans cette capacité à faire tenir des différences que réside leur pouvoir de transformation.

La section suivante interroge cette transformation dans le temps : comment ces valeurs participent à l'alignement collectif et à la robustesse des changements produits par le design.

7.3.2 L'alignement multi-niveaux

Les valeurs prolongent leur pouvoir d'agir lorsqu'elles deviennent des infrastructures d'alignement. Nos résultats montrent qu'une transformation située se lit d'abord dans la capacité à aligner les valeurs à trois échelles :

- individuelle, où elles renvoient aux convictions et attachements personnels ;
- collective, où elles sont discutées et stabilisées dans le groupe ;
- organisationnelle, où elles s'inscrivent dans les cadres institutionnels et politiques qui conditionnent la coopération.

Les dissonances entre niveaux de valeurs ne constituent pas seulement des obstacles à résoudre, mais des situations à travailler. Encore faut-il qu'elles soient rendues visibles, qualifiées et prises en charge par des médiations adaptées. Les valeurs n'agissent pas ici comme des idéaux abstraits, mais comme des opérateurs permettant d'articuler ce qui est souhaité et ce qui devient effectivement concevable dans une situation donnée. Comme le rappellent Forthoffer (2023) et Mollon (2019), l'enjeu n'est pas de supprimer les contradictions, mais d'organiser les conditions dans lesquelles elles peuvent être mises en discussion et transformées en ressources pour l'action collective.

Le co-design se déploie ainsi dans une tension structurelle entre la valeur du projet — orientée vers l'efficacité, les livrables et l'impact opérationnel — et la valeur de la relation, fondée sur l'inclusion, la reconnaissance et la coopération. Les valeurs jouent alors un rôle d'arbitrage, en orientant concrètement la hiérarchisation entre finalités instrumentales et relationnelles à différents moments du processus. En ce sens, nos résultats rejoignent les travaux de Poudray (2021) et d'Akama et Light (2020), tout en montrant que cette éthique relationnelle ne relève pas d'un principe général, mais d'un travail situé de médiation et de régulation axiologique.

Dans cette perspective, le rôle du designer s'élargit : non seulement traduire des préférences dans des artefacts, mais aussi veiller à l'équilibre entre robustesse du projet et qualité des relations,en assumant une forme de diplomatie des valeurs, attentive aux écarts entre convictions individuelles, dynamiques collectives et contraintes institutionnelles.

7.3.3 Suivre et évaluer la transformation par les valeurs

Étymologiquement, évaluer c'est déterminer la valeur — mais encore faut-il préciser de quelle valeur il s'agit. Dans la lignée de Delahais et al. (2021), nous distinguons l'évaluation en termes de « ce qui coûte » (mesurer l'efficacité, l'efficience, les ressources utilisées) et de « ce qui compte » (qualifier les finalités, les principes, les attachements).
C'est cette seconde perspective qui nous intéresse : dans un projet de co-design, l'enjeu n'est pas seulement d'évaluer des résultats mesurables (livrables, efficience), mais de juger de la transformation collective qu'il produit. Autrement dit, il s'agit de suivre la trajectoire des valeurs : comment elles émergent, circulent, se reconfigurent et s'alignent — ou non — entre les différents niveaux du collectif.

Nos observations confirment ce point. Le projet s'est déployé sur un an et demi avec le CRT, permettant une appropriation réelle au niveau institutionnel. Mais à l'échelle des destinations, l'accompagnement s'est limité à environ six mois avec les chefs de projet, et à seulement deux jours et demi d'ateliers avec les professionnels du tourisme. Ce découpage temporel a fortement réduit la possibilité de travailler l'alignement des valeurs dans la durée. Là où la littérature insiste sur le rôle du temps long, de la coordination quotidienne (Hyysalo & Hyysalo, 2018) et de ce « travail invisible » qui soutient la coopération (Suchman, 1995), nos résultats montrent que les contraintes budgétaires et logistiques peuvent fragiliser ce processus.
L'appropriation institutionnelle a pu se stabiliser, mais l'ancrage collectif et individuel est resté plus éphémère. En ce sens, la robustesse de l'alignement multi-niveaux ne dépend pas seulement des méthodes mobilisées, mais des temporalités et des ressources accordées au processus. Sans durée suffisante, les valeurs restent fragiles et inégalement stabilisées.

7.3.3.1 **Profondeur et trajectoire axiologique**

La profondeur d'une transformation ne se mesure pas seulement à l'apparition de nouvelles pratiques, mais au type de déplacement axiologique qu'elle opère. On peut distinguer trois niveaux :

- Un changement de critères traduit un ajustement technique ou organisationnel.
- Un changement de valeurs indique une révision plus profonde des priorités et des finalités.
- Un changement de registre traduit une bascule culturelle ou politique dans la manière de définir ce qui compte.

Suivre cette profondeur implique d'observer la trajectoire des valeurs dans le temps. Trois moments sont décisifs : (1) en amont du projet, pour identifier les valeurs déjà présentes ou implicites ; (2) pendant, pour observer comment elles sont formulées, disputées et déplacées dans les interactions et artefacts ; (3) après le projet, afin d'identifier les valeurs qui se maintiennent, celles qui s'effacent et celles qui changent de registre dans les pratiques et les décisions institutionnelles.

7.3.3.2 **Robustesse et durabilité des valeurs**

Évaluer une transformation située ne consiste pas seulement à documenter l'émergence et la négociation des valeurs en atelier, mais à interroger leur trajectoire au-delà de ce cadre. Comme l'ont montré Coblence et Pallez (2015), il existe un risque de « trou d'air » entre l'effervescence des expérimentations locales et leur traduction en politiques publiques ou en dispositifs institutionnels stabilisés. Ce passage constitue une épreuve de robustesse : certaines valeurs parviennent à franchir le seuil du registre ou du régime qui leur permet de guider durablement les décisions (Heinich, 2017), tandis que d'autres restent trop contextuelles et s'éteignent rapidement.

La durabilité de ces valeurs ne dépend pas uniquement de dispositifs méthodologiques ou organisationnels. Elle repose aussi sur des qualités relationnelles et éthiques des facilitateurs. Akama et Light, (2020) et Mosely et al. (2021) soulignent le rôle de l'écoute, de la sensibilité interculturelle et de la capacité à maintenir un espace de dialogue ouvert. Dans le vocabulaire d'Heinich, ces dispositions peuvent être vues comme des « amplificateurs de valeur », renforçant la transmission des valeurs dans le temps en les inscrivant dans des relations vivantes plutôt que dans des documents figés.

En somme, suivre et évaluer la transformation par les valeurs, c'est observer leur trajectoire, leur profondeur et leur robustesse. La transformation située ne se mesure pas à la seule appropriation des artefacts, mais à la capacité des valeurs co-construites à persister et à se reconfigurer dans le temps. Cette dynamique reste conditionnée par la durée des dispositifs et la stabi-

lité des collectifs, mais elle révèle aussi le rôle des valeurs comme principe d'évaluation et de continuité du design territorial.

Conclusion : les valeurs comme grammaire de l'action collective

Ce chapitre a examiné comment les valeurs se forment, circulent et se transforment au sein des dispositifs de co-design territorial.

En suivant leur trajectoire à travers les artefacts, les interactions et les régulations institutionnelles, nous avons montré qu'elles constituent une structure axiologique du co-design. Les valeurs opèrent comme une grammaire de l'action collective : elles offrent aux acteurs un langage commun pour débattre, négocier et transformer leurs cadres de référence partagés. Cette approche articule le design participatif et la sociologie pragmatique des valeurs (Heinich, 2017) en déplaçant la focale d'une approche normative vers une lecture processuelle et communicationnelle de leurs opérations concrètes — prises, critères, registres et régimes — et éclaire leur rôle dans l'alignement collectif au sein des dispositifs de co-design territorial.

Sur le plan empirique, l'analyse a permis d'identifier deux registres particulièrement saillants pour le design territorial
– un registre éthologique, centré sur les attachements sensibles et affectifs au territoire ;
– un registre politique, lié aux formes de coopération, d'équité et de gouvernance collective.

Leur mise en évidence suggère l'existence d'une grammaire propre au design territorial, distincte des registres canoniques du design d'interaction ou de service. Ces registres traduisent la double dimension du projet territorial : celle du vivre-ensemble sensible et celle du faire-ensemble politique.

Dans cette perspective, le designer est un médiateur axiologique : il rend lisibles prises, critères, registres, il qualifie le niveau de désaccords (de critères, de valeurs ou de registres), il organise les passages entre registres et documente les arbitrages qui en découlent. Par cette action, il stabilise temporairement les valeurs dans des artefacts et des situations concrètes, tout en accompagnant leur ancrage progressif au-delà des ateliers.

Dès lors,, évaluer un projet de co-design territorial revient moins à mesurer des résultats qu'à observer la trajectoire des valeurs : leurs persistances, leurs déplacements et leurs requalifications. Ce déplacement conduit à considérer la réussite d'un projet de co-design territorial non à l'aune de ses livrables, mais à sa capacité à produire des alignements axiologiques suffisamment robustes pour soutenir l'action collective dans la durée.

CHAPITRE 8

« Faire communauté » par le design. Pratiques émergentes, médiations multi-niveaux et gouvernance collective

Anecdote de terrain – Des « parties prenantes » aux « acteurs »

336 8.1. Design des territoires et communautés dans la co-conception : apports théoriques et tensions conceptuelles

352 8.2 . Gouverner par le design : deux expérimentations de co-conception publique

377 8.3. Faire tenir la coopération : ce que les dispositifs nous apprennent de la gouvernance.

395 8.4. Modéliser une gouvernance collective générative

400 Conclusion. Faire communauté dans la co-conception

Des “parties prenantes” aux “acteurs” – anecdote de terrain

Lors de nos premiers ateliers de co-design menés en 2020 dans le secteur du tourisme en Auvergne-Rhône-Alpes, le vocabulaire employé pour désigner les participants était celui de « parties prenantes ». Le terme revenait partout : dans les mails de convocation, dans les présentations, jusque dans nos discussions informelles. Pour l'équipe design, leur rôle semblait clair : les parties prenantes du projet allaient participer ensemble à la conception des services et produits touristiques.
Au démarrage des ateliers, chacun défendait ses positions et réagissait aux propositions des autres. Puis, peu à peu, un mouvement collectif est apparu : les participants ont commencé à se projeter ensemble, à imaginer des nouveaux produits ou services.
À la fin de l'atelier réalisé en Porte de Drôme Ardèche, l'une d'entre eux a lancé cette phrase, presque comme une évidence : « On sait que c'est à nous de faire maintenant. Si on ne le fait pas, personne ne le fera à notre place. »
Cette phrase a marqué un tournant. Elle signalait le passage d'une posture de participant à une posture d'acteur, une personne qui allait faire durer le projet après les ateliers.
Ce moment m'a frappée, car il donnait à voir, en direct, la transformation d'un collectif. L'étiquette de « parties prenantes » ne suffisait plus à décrire leur implication. Ils prenaient en main le projet, déterminés à le faire avancer eux-mêmes, non plus comme de simples contributeurs mais comme ceux qui en portaient réellement l'élan.

Quatre ans plus tard, lors de mon arrivée à Nantes pour le lancement de la Coopérative des Nouvelles Solidarités, le contraste fut saisissant. Dès la première réunion, un détail me frappa immédiatement : personne ne parlait de « parties prenantes ». Le mot ne fut jamais prononcé. Les élus et les membres de l'équipe projet utilisaient spontanément le terme « acteurs », voire de « communauté d'acteurs ».
Comme me l'expliqua une responsable : « Nous faisons bien la différence entre les citoyens consultés dans des démarches participatives et les acteurs impliqués dans ce projet. Ici, chacun a la possibilité de contribuer et de décider ». Nommer « acteurs » n'était donc pas une nuance rhétorique, c'était reconnaître leur capacité à décider et à porter le projet dans la durée.
Mais ce trait de langage ne s'arrêta pas là. Très vite, le mot « communauté » s'est imposé, y compris dans la bouche des pilotes, qui parlaient désormais de « la commu ». Ce terme engageait un autre imaginaire : non plus seulement celui d'un ensemble d'individus responsables, mais celui d'un collectif à entretenir, à protéger et à mettre en capacité de durer. On ne se contentait plus d'organiser la participation; il fallait désormais prendre soin de la communauté, gérer ses fatigues, ritualiser ses rencontres, consolider ses acquis.
Ce qui semblait n'être qu'un changement de vocabulaire marquait en fait une transformation plus profonde dans la manière d'envisager l'action collective.

Le chapitre précédent a montré comment les valeurs, en s'incarnant dans les pratiques, soutiennent un alignement collectif. Ce chapitre examine ce que devient cet alignement lorsqu'il se prolonge dans le temps : la formation d'une communauté capable d'agir et de se gouverner.

Lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée, les démarches de design appliquées aux territoires ne se limitent plus à produire des services ou des solutions. Elles contribuent à faire émerger des collectifs : des groupes hétérogènes réunis par un projet commun, qui apprennent à agir ensemble malgré des logiques et des intérêts divergents. C'est dans ce contexte que s'impose progressivement l'expression « faire communauté », entendue non comme un sentiment d'appartenance préexistant, mais comme un processus dynamique de mise en relation, d'enquête et de co-apprentissage qui se construit dans l'action.

Pourtant, cette dynamique ne va pas de soi. Si le co-design favorise l'émergence de communautés d'action, celles-ci doivent, pour durer, se doter de formes de gouvernance : des règles, des temporalités et des médiations qui rendent possible la coopération dans la durée.

L'apport de ce chapitre est d'examiner précisément ce point aveugle de la littérature. Comment des communautés émergentes se dotent-elles, dans l'action, de formes de gouvernance distribuée ? Comment le co-design contribue-t-il, concrètement, à fabriquer cette gouvernance ?
Alors que la plupart des travaux décrivent les communautés une fois constituées, nous analysons ici leur fabrication, c'est-à-dire la manière dont les acteurs apprennent à coopérer, s'ajuster, décider, et stabiliser leurs modes d'action sans structure préexistante.

L'hypothèse qui guide cette analyse est la suivante : la gouvernance collective n'émerge pas d'une volonté institutionnelle préalable, mais d'un processus expérimental, situé, rendu possible par les médiations du co-design. Celui-ci ne se contente pas d'outiller la conception ; il devient un opérateur de gouvernance, fabriquant les conditions, les espaces et les langages nécessaires à l'action collective.

Pour explorer cette hypothèse, le chapitre commence par une revue de littérature qui permet de situer la notion de communauté dans les travaux sur le design participatif, l'innovation collective et les formes de médiation organisationnelle. Il s'appuie ensuite sur deux terrains contrastés — la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités et le projet européen NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS — afin d'observer comment une communauté se fabrique, se maintient et se met en capacité de se gouverner elle-même. « Faire communauté » apparaît alors non pas comme un état, mais comme un travail situé, fait de médiations, d'ajustements et de négociations.

8.1. Design de territoires et communautés dans la co-conception : apports théoriques et tensions conceptuelles

8.1.1 Du design de territoires au « faire communauté »

8.1.1.1 **Vers une conception processuelle de la communauté**

Dans les démarches de co-conception, la notion de communauté est de plus en plus mobilisée, mais souvent de manière indifférenciée. Elle peut désigner aussi bien un groupe d'usagers, un collectif d'innovation, un réseau d'acteurs ou un ensemble d'expérimentateurs réunis autour d'un projet. Or, comme le rappellent West et Lakhani (2008), toute analyse fondée sur la communauté exige d'en expliciter le sens.

Les sciences sociales classiques, notamment d'inspiration anthropologique, envisagent la communauté comme une entité relativement stable, fondée sur des valeurs partagées, des interactions régulières et un ancrage territorial. Dans une étude fondatrice, Hillery (1955), qui a recensé 94 définitions de la communauté dans la littérature sociologique, identifie trois critères récurrents : l'interaction sociale, l'espace partagé et des objectifs communs. Ces approches, centrées sur les appartenances et les formes durables de sociabilité, posent la communauté comme un état social déjà constitué.

De la communauté comme état à la communauté comme processus

Les travaux contemporains rompent avec cette vision substantielle pour adopter une perspective processuelle, centrée sur la dynamique de formation des collectifs. Dubois (2015, p. 6) s'intéresse précisément à ce « temps zéro » où une communauté commence à émerger alors qu'il n'existe encore ni confiance, ni expérience commune, ni langage partagé. L'enjeu n'est plus de décrire une communauté stabilisée, mais d'analyser les opérations qui la font advenir dans et par l'action collective.

Cette approche est particulièrement pertinente en co-design, où les acteurs réunis ne partagent ni culture professionnelle, ni vocabulaire commun, ni modes de décision établis. La communauté se construit alors dans les pratiques, les interactions et les dispositifs qui rendent l'action collective possible.

Les communautés comme formes d'action et de coordination

Ce déplacement conceptuel ouvre la voie à une lecture pragmatique des communautés, entendues comme des configurations d'action plutôt que comme des ensembles préexistants. Plusieurs travaux s'inscrivent dans cette perspective.

Gläser (2001) introduit la notion de communautés productrices (*producing communities*) : des collectifs définis non par des liens sociaux antérieurs, mais par un objet de travail commun — un champ scientifique, un logiciel

libre, une initiative territoriale. Leur cohésion repose sur la contribution et la coordination, plutôt que sur l'appartenance ou l'affect.

Zacklad (2004) prolonge cette perspective en introduisant la dimension de médiation avec la notion de communauté d'action. Ici, la cohésion ne tient pas seulement au fait de travailler ensemble, mais aux artefacts qui rendent cette coopération possible : documents, prototypes, dispositifs numériques. Ces médiations permettent d'aligner les significations, de coordonner les actions et de produire de la valeur collective. Les objets intermédiaires deviennent les conditions mêmes de l'existence du collectif.

Dans la continuité de ces analyses, Schiemer (2018) insiste sur la temporalité et la fragilité de ces communautés, en parlant de communautés en fabrication (*community-in-the-making*). La communauté est instable, située et générative se construisant pas à pas à travers négociations et ajustements.

Ces analyses permettent de concevoir la communauté comme une forme d'action émergente produite dans la coopération, plutôt qu'un groupe préconstitué.

De la « communautisation » au « faire commun »

Les travaux de La Communauté des Chercheurs sur la Communauté[56] prolongent cette réflexion. Parmi eux, Rémi Astruc (2020) confronte la pensée philosophique de la Communauté à la sociologie de l'acteur-réseau (ANT) développée par Bruno Latour. Alors que l'ANT conçoit le social comme un tissu d'associations concrètes entre acteurs humains et non-humains, sans recourir à des catégories transcendantes telles que « la société » ou « la communauté », Astruc en critique la portée qu'il juge trop réductrice. Selon lui, cette approche néglige l'aspiration partagée à « faire commun ».

56. https://communautedes-chercheurssurlacommunaute.wordpress.com/

Pour Astruc, la Communauté (avec un grand C) agit comme une force orientante, un « attracteur » affectif qui, bien qu'invisible, structure les dynamiques sociales, en particulier dans les moments de crise ou de mobilisation (révoltes, catastrophes, fêtes, luttes écologiques et sociales…).

Reconnaissant à l'ANT le mérite de rendre visibles les réseaux d'attachements, Astruc plaide néanmoins pour une sociologie enrichie, attentive à la qualité et à l'intensité des liens. Il propose de penser la communauté non comme un état figé, mais comme un processus en devenir, une dynamique de « communautisation » qui se manifeste selon lui, à travers des expressions esthétiques (œuvres d'art, littérature, danse…), des expériences collectives intenses (extases, révolutions, fêtes, étreintes) et une transmission intellectuelle ou philosophique par la culture ou les récits.
Ainsi, la Communauté, qui ne se laisse pas toujours objectiver, constitue un horizon d'expérience et un vecteur de sens, capable d'articuler la carto-

graphie des réseaux de l'ANT et la reconnaissance des valeurs fondatrices du lien.

Le rôle du design : fabriquer la communauté

Ce regard dynamique permet également d'éclairer le rôle du design dans la production de ces formes communautaires. Les démarches de co-design participent à l'émergence de la communauté, en créant des cadres de coopération, des objets intermédiaires, des espaces de dialogue ou de friction. La communauté devient alors un effet du processus de conception, et non une condition préalable à celui-ci.

Ce renversement rejoint les réflexions de Dubois (2015) qui souligne un point aveugle dans la littérature : si de nombreuses recherches décrivent les communautés une fois constituées, peu s'intéressent à leur émergence, à la manière dont elles prennent forme, dans la temporalité incertaine des projets. Pour Dubois, la communauté est d'abord une aspiration ou une hypothèse de travail, portée par des acteurs du design et de l'innovation qui cherchent à créer un « nous » autour d'un objet partagé. Mais ce processus se heurte à des tensions : différences de temporalités, d'intérêts, de niveaux d'engagement. La communauté est à construire, à négocier, parfois à maintenir artificiellement.

Ainsi, envisager les communautés comme un effet du design rapproche cette réflexion des approches pragmatistes et met en lumière une question centrale : quel rôle jouent le co-design et les designers dans la construction de communautés en émergence ? Plus précisément, comment les dispositifs de co-design contribuent-ils à faire exister un « nous » capable d'agir ensemble et, parfois, de se maintenir dans la durée ?

C'est ce travail de fabrication, pris entre médiations, tensions et dispositifs, que nous analyserons dans nos terrains.

8.1.1.2 **Cartographie des communautés de conception : une diversité de figures**

La communauté, en co-conception, recouvre une pluralité de configurations, différenciées par leur finalité, leur temporalité, leurs modes de gouvernance et leurs régimes d'apprentissage.
David et al. (2013) la définissent comme un ensemble d'individus, de groupes ou d'organisations partageant des intérêts ou objectifs communs et impliqués — ou affectés — par un projet. Cette communauté peut être géographique (ancrée dans un lieu), culturelle (pratiques, valeurs, croyances) ou thématique (problème ou sujet partagé). Les auteurs insistent sur un critère déterminant : l'appropriation. Une communauté activement impliquée dans la co-conception est plus susceptible de s'approprier les solutions développées, assurant ainsi leur pertinence et leur durabilité.

À partir de cette définition large, la littérature propose une multitude de figures (communautés de pratique, créatives, de projet, d'enquête, d'apprentissage, apprenantes). Chacune repose sur un ancrage théorique spécifique et éclaire une facette particulière de l'action collective en contexte de conception. Cette typologie permettra de mieux comprendre la diversité des dynamiques collectives à l'œuvre dans les démarches étudiées ultérieurement.

Communautés de pratique : l'apprentissage situé

Dans les démarches de co-conception, les communautés de pratique constituent un cadre privilégié pour comprendre comment l'apprentissage collectif se tisse dans l'action partagée.

Grolleau et al. (2024) montrent qu'un projet de conception collaborative — par exemple la création d'une ressource éducative libre — peut faire émerger un collectif intermédiaire, entre groupe informel et collectif formel, soutenu par des valeurs partagées et des dispositifs ouverts qui favorisent l'appartenance et initient une coordination durable.

Dans la lignée de Lave et Wenger (1991), Lesca et Leszczynska (2014) définissent les communautés de pratique comme des groupes informels de professionnels partageant un objectif, interagissant régulièrement et développant un répertoire partagé (outils, langage, normes). Ces auteurs insistent sur la dimension située des apprentissages : ceux-ci ne relèvent pas de savoirs abstraits mais sont ancrés dans des conditions matérielles, sociales et émotionnelles. En s'appuyant sur Schön (1991/1983), la métaphore de la « conversation avec la situation » permet de comprendre comment les praticiens (par exemple les architectes) développent des connaissances au fil du processus de création, en affrontant les obstacles et en ajustant leurs pratiques. La circulation de savoirs tacites – sensoriels, intuitifs – et les formes de communication implicite entre les membres renforcent le partage de connaissances et la production d'idées nouvelles, soutenues par l'existence d'un langage commun et de relations de confiance.

Dans le champ du design participatif, Ehn (2008), transpose explicitement ces principes dans son approche des *design things*. Il conçoit les dispositifs de conception comme des communautés temporaires de pratique, où apprendre à concevoir revient à participer activement à un collectif doté de ses propres outils, langages, enjeux matériels et rapports de pouvoir. Ehn souligne que l'expérience du faire ensemble, du jeu et de l'exploration collective devient alors centrale. La matérialité (réification) et la participation sont en relation dialectique. Les artefacts de design cristallisent des expériences et leur donnent forme. La participation permet, selon l'auteur, de « décongeler » ces objets lors de leur usage réel.
Ainsi, les communautés de pratique permettent de dépasser une lecture strictement instrumentale du co-design. Cette figure éclaire la manière dont les démarches de co-conception peuvent produire des apprentissages

situés et des répertoires partagés, qui constituent souvent les premiers appuis matériels et relationnels permettant à un collectif de se structurer en communauté.

Communautés créatives : l'innovation partagée

Dans la continuité des travaux de Lesca et Leszczynska (2014), qui insistent sur la dimension située, relationnelle et émotionnelle des dynamiques communautaires en contexte d'innovation, la notion de communauté créative met l'accent sur le rôle central de la création partagée. Alors que les communautés de pratique se structurent autour d'une activité professionnelle conjointe et d'un répertoire partagé, les communautés créatives se distinguent par leur orientation explicite vers l'innovation et par la place de la créativité comme moteur de l'apprentissage collectif.

Dubois (2015) définit ces communautés comme des collectifs organisés autour d'une activité de conception innovante, où interactions sociales et processus créatif se renforcent mutuellement. Elles constituent ainsi des vecteurs puissants de création de valeur, à travers la génération d'idées nouvelles, la circulation des connaissances et la mise en œuvre de solutions originales. Leur nature organique et auto-organisée pose toutefois des défis spécifiques de pilotage. Celui-ci doit rester subtil, capable d'articuler orientation stratégique et autonomie collective, notamment lors des phases d'émergence et de consolidation. Il introduit notamment la notion « d'indécidables communs » (p. 209) — des objets de controverse ou de préoccupation partagée qui, sans nécessiter de résolution immédiate, favorisent l'engagement des membres et structurent la dynamique collective. En ce sens, l'innovation ne se réduit pas aux solutions produites, mais réside aussi dans la capacité du collectif à entretenir des questions ouvertes, moteur de créativité et de continuité communautaire.

Dans un prolongement de ces réflexions, Dubois et al. (2016) mettent en lumière le rôle central du co-design dans l'émergence et la structuration de ces communautés. Les ateliers de conception constituent dès lors de véritables situations d'apprentissage collectif : les participants y développent conjointement des compétences techniques (manipulation d'outils, élaboration de prototypes), des capacités de coordination, indispensables à l'émergence d'une intelligence créative partagée. Les auteurs précisent que cette dynamique ne se maintient que si les résultats trouvent une traduction concrète et si les interactions se prolongent dans le temps.
« Faire communauté » suppose donc un équilibre entre espace relationnel favorable, apports extérieurs, planification et matérialisation des propositions. En amenant les participants à s'appuyer sur les savoirs des autres et à élaborer des propositions collectives, le co-design développe des réflexes de conception réutilisables.
Cette perspective permet de comprendre comment la créativité partagée, soutenue par les dispositifs de co-design, contribue à l'émergence de collectifs innovants dont la stabilité repose sur la continuité des interactions,

l'existence d'objets partagés et des rituels communs.

Communautés de projet : l'action située dans un territoire

Les communautés de projet, telles que décrites par Fassi et Manzini (2022), constituent une forme contemporaine de regroupement collectif, apparue dans des contextes marqués par une désagrégation des formes communautaires traditionnelles et une individualisation croissante des modes de vie. À la différence des communautés fondées sur une mémoire ou une identité commune, ces collectifs se construisent autour de projets partagés, porteurs d'innovation sociale et territoriale, et s'organisent à partir de problèmes concrets mobilisant l'action collective dans un cadre localisé.
À travers l'exemple du quartier Nolo à Milan, Fassi et Manzini montrent que la caractéristique centrale de cette communauté locale réside dans sa structure articulée, composée d'une constellation de groupes agissant comme des micro-communautés de projet. Chacun d'eux se constitue autour d'un enjeu partagé, qu'il s'agisse d'un problème local ou d'une opportunité identifiée. Bien que portés par des collectifs autonomes, ces projets sont profondément interconnectés. Selon les auteurs, ce sont précisément ces interrelations, formelles ou informelles, qui donnent naissance à une communauté locale cohérente, à la fois diversifiée et unifiée. Certains projets visent des objectifs précis (ex : réaménagement d'espaces, création d'une radio de quartier), tandis que d'autres jouent un rôle de plateforme, favorisant la rencontre et la collaboration (ex : le Nolo Social District).

Pour les auteurs, ces communautés se distinguent également par leur hétérogénéité sociale. Elles impliquent des acteurs variés — citoyens, commerçants, associations, institutions — et favorisent une mixité réelle grâce à des modalités de participation souples : certains s'impliquent dans la conception ou la coordination, d'autres dans l'expérimentation ou la diffusion, d'autres encore dans l'usage ou la reconnaissance symbolique.

Enfin, ces dynamiques produisent une identité collective en construction continue, fondée sur un engagement partagé dans des projets significatifs. Comme le soulignent Fassi et Manzini (2022), ce processus nourrit un sentiment d'appartenance : les habitants se sentent partie prenante de leur quartier et trouvent dans la communauté un support relationnel qui enrichit leurs liens sociaux. Là réside un point que la littérature tend à sous-estimer au sujet des communauté de co-conception. Au-delà des structures et des projets, appartenir à une communauté est aussi une expérience gratifiante sur le plan psychosocial. Elle offre des relations marquées par une certaine continuité et un soutien réciproque, renforçant la confiance mutuelle et la possibilité de s'appuyer les uns sur les autres.

Ainsi, les communautés de projet prolongent certaines dynamiques des communautés créatives, mais elles les inscrivent plus fortement dans un territoire et une temporalité situés. Là où la créativité est le moteur central, le projet partagé devient ici le vecteur d'engagement et de cohésion,

ancrant l'innovation dans un espace social et localisé.

Communautés d'enquête et apprenante : produire du sens et du savoir partagé

Alors que les communautés de projet se structurent à partir de l'action collective, d'autres configurations placent au cœur de leur dynamique l'enquête, entendue comme un processus de production de savoirs situés et de mise en sens partagé.

C'est précisément la perspective développée par Patricia Shields (1999) qui revisite le concept de communauté d'enquête (*community of inquiry*) à partir du pragmatisme classique américain, en mobilisant Peirce, Dewey et Addams. Elle souligne que, pour Peirce, l'enquête est une lutte contre le doute visant des croyances stables mais révisables, construites collectivement.
Shields souligne ensuite que Dewey prolonge cette pensée en l'appliquant aux problèmes sociaux. Pour lui, la communauté d'enquête est un espace collaboratif dans lequel les individus s'engagent dans un processus d'expérimentation, nourri par l'expérience, la communication et la réflexion sur les conséquences. Il introduit la notion d'assertibilité garantie (*warranted assertibility*), qui remplace la recherche d'une vérité absolue par une validité contextuelle, argumentée et partagée.
Elle montre enfin comment Addams incarne ces principes dans ses pratiques sociales à Hull-House, lieu d'accueil et de coopération à Chicago. Sa méthodologie repose sur le traitement de problèmes concrets, le dialogue interculturel, la tolérance et une ouverture expérimentale. Dans ce cadre, la communauté ne préexiste pas à l'enquête, elle se configure progressivement à travers les interactions et les ajustements rendus possibles par le travail de médiation.
Shields définit ainsi la communauté d'enquête comme un collectif uni par une problématique partagée et engagé dans une démarche fondée sur l'écoute, le dialogue et l'action expérimentale, les médiateurs y jouant un rôle central pour maintenir une orientation commune vers l'action (end-in-view).

Dans cette perspective, Poudray (2021, p. 215) propose la notion de communauté territoriale d'enquête pour analyser les dynamiques de transformation dans l'action publique locale, notamment à partir du projet AJIR en Ardèche. Elle commence par interroger la polysémie du terme communauté, associé tantôt à un imaginaire nostalgique, tantôt à une utopie d'autonomie ou à une catégorie organisationnelle institutionnalisée. À la différence des communautés de pratique, les communautés territoriales d'enquête ne reposent ni sur une culture préexistante ni sur des routines professionnelles communes : elles émergent d'une démarche d'enquête déclenchée par une problématique locale et rassemblent des acteurs hétérogènes (agents publics, élus, citoyens, techniciens). L'identité collective s'y construit au fil d'un processus exploratoire fondé sur la coopération et l'expérimentation. Poudray insiste

toutefois sur des conditions de possibilité souvent négligées : du temps, des ressources, des espaces de dialogue, ainsi qu'une posture d'ouverture, de réflexivité et de lâcher-prise, sans laquelle la démarche ne peut produire de transformation durable.

Ces dynamiques centrées sur la co-construction de sens font écho aux travaux sur les communautés d'apprentissage, qui envisagent l'enquête non seulement comme un processus d'élucidation, mais aussi comme un vecteur d'apprentissage collectif.
Roth (1998) montre que ces communautés se définissent par une dynamique dialectique. En participant à des pratiques sociales situées, les individus transforment la communauté autant qu'ils en sont transformés. Dans ce cadre, le rôle de l'enseignant — ou du facilitateur — évolue : il ne transmet plus un savoir préétabli, mais crée les conditions propices à la croissance collective, en favorisant la participation, la confrontation de points de vue et la co-construction. L'apprentissage individuel se développe par l'engagement dans une activité collective et par la diversité des perspectives mobilisées.

Dans le champ éducatif, DuFour (2004) et Stoll et al. (2006) décrivent les *Professional Learning Communities* comme des collectifs structurés par des routines de coopération et de réflexivité visant l'amélioration des pratiques éducatives. Leurs travaux montrent que la communauté d'apprentissage peut être à la fois une expérience d'enquête et un dispositif organisationnel. Querrien (2013) étend cette perspective au-delà du cadre scolaire ou institutionnel en décrivant des communautés apprenantes engagées dans des processus d'apprentissage mutuel liés à des enjeux sociaux ou écologiques. Ces communautés fonctionnent comme des environnements de mise à l'épreuve où circulent expériences, pratiques et ressources documentées. Pour Natarajan et Short (2023), ces collectifs jouent le rôle de laboratoires vivants, capables de relier initiatives locales, expérimentation collaborative et diffusion de savoirs, , tout en étant traversés par des tensions — diversité des intérêts, asymétries de pouvoir, conflits de priorités — qui conditionnent leur capacité effective d'apprentissage.

Pris ensemble, ces travaux montrent que les démarches de co-conception ne produisent pas seulement des solutions, mais génèrent également des dispositifs d'enquête et d'apprentissage collectif. Elles rendent perceptible la formation progressive de cadres d'interprétation partagés, la circulation de savoirs situés et la transformation des acteurs engagés dans l'expérimentation commune. Ces démarches soulignent aussi que la tenue de ces collectifs repose sur un ensemble de conditions — disponibilité temporelle, ressources adaptées, qualité de la médiation, réflexivité et tolérance à l'incertitude — qui influencent directement leur capacité à apprendre, à se stabiliser et à se projeter dans la durée.

En conclusion, ces différentes figures montrent que les collectifs mobilisés

dans les démarches de co-conception ne préexistent pas aux projets. Ils émergent et se transforment au fil de l'action, en fonction de conditions matérielles, organisationnelles et relationnelles spécifiques. Loin de relever d'un modèle unique, ces communautés circulent entre pratiques, créativité, projets, enquête et apprentissage, en fonction des enjeux rencontrés et des phases traversées. Ces passages d'une configuration à l'autre constituent des moments clés où se redéfinissent rôles, règles et temporalités d'engagement. À partir de ce cadre, il s'agit maintenant d'examiner ces communautés en action : la manière dont elles émergent, se pilotent, apprennent et se transforment au cours des projets.

8.1.1.3 **Des communautés en action : entre émergence, pilotage, apprentissage et transformation**

Après avoir distingué les principales figures de communautés de co-conception, il s'agit maintenant d'observer les dynamiques concrètes par lesquelles elles se constituent, s'organisent, apprennent et se transforment dans les projets. Nous avons vu que ces collectifs expérimentent des manières de faire ensemble, d'apprendre, de décider et, parfois, de gouverner.

Ainsi, la communauté apparaît autant comme une condition que comme un résultat de la co-conception. Les travaux existants montrent que « faire communauté » suppose de maintenir un équilibre fragile entre ouverture et structuration, entre apprentissage et pilotage, entre expérimentation et institutionnalisation. C'est dans ces tensions constitutives que se jouent la vitalité du collectif et l'évolution de leurs modes de gouvernance.

Communautés spontanées et communautés pilotées : une tension fondatrice

Gosselin et al. (2010) rappellent que les communautés de pratique sont, à l'origine, des regroupements informels d'acteurs partageant un intérêt commun. C'est dans cette perspective qu'ils interrogent le rôle de la hiérarchie formelle dans le pilotage de ces communautés et s'intéressent aux modalités de répartition des rôles et responsabilités.
Ils distinguent deux types de communautés : les communautés spontanées, issues d'une dynamique autonome, et les communautés pilotées, créées intentionnellement par une organisation. Les premières se caractérisent par une organisation souple et auto-régulée, mais parfois instable. Les secondes, quant à elles, bénéficient d'un appui structurant au départ (ressources, légitimation, animation), mais doivent progressivement évoluer vers plus d'autonomie pour éviter de se figer ou de se réduire à de simples dispositifs de gestion participative. Selon Gosselin et al. (2010), « si le pilotage des communautés peut réussir, c'est qu'il implique, à terme, l'apparition d'une certaine forme de non-pilotage ». Autrement dit, le succès réside dans la capacité à assumer, au bon moment, des fonctions structurantes tout en favorisant une montée en autonomie. Les rôles ne doivent être ni figés ni institutionnalisés à l'excès, afin de permettre l'émergence spontanée

de leaders ou de fonctions clés. L'enjeu est d'adapter les responsabilités au fil de l'évolution de la communauté, selon les différentes phases identifiées (potentielle, en construction, engagée, active, adaptative). Cette distinction entre communautés spontanées et pilotées permet de comprendre comment des dynamiques initialement informelles peuvent évoluer vers des formes d'organisation plus structurées — ou, inversement, comment un cadrage institutionnel doit progressivement s'effacer pour laisser place à l'autonomie des acteurs.

Piloter sans diriger : un management discret et adaptatif

Dans sa thèse, Dubois (2015) souligne également l'importance d'un accompagnement subtil et non directif dans le cadre de l'émergence de communautés créatives. Loin des logiques managériales classiques fondées sur des mécanismes de contrôle hiérarchique, il défend une posture visant à créer les conditions favorables au développement organique du collectif. Comme il le souligne explicitement :

> « le rôle du management n'est pas d'imposer un processus formel à la communauté, mais plutôt de "rendre possible" et légitime son existence, ses activités et ses productions [...]. C'est donc un management non interventionniste, tel un berger qui surveille et protège à distance » (p. 39-40).

Ce pilotage discret mais actif s'incarne notamment dans une forme d'intervention qui protège d'abord les dynamiques relationnelles avant de chercher à orienter la production conceptuelle. Dubois décrit ainsi un management capable de s'adapter aux rapports diffus et souvent fragiles qui caractérisent les débuts d'un collectif, et qui, par conséquent, « peut difficilement verser dans l'excès de hiérarchie » (p. 210). Dubois identifie quatre actes managériaux clés dans l'accompagnement de ces processus : (1) poser un espace de conception et protéger l'espace relationnel ; (2) ouvrir cet espace pour encourager des expansions créatives ; (3) consolider la valeur produite ainsi que le collectif émergent ; (4) résoudre les propositions formulées collectivement tout en relançant de nouvelles explorations.

Cette approche met en évidence une forme de gouvernance souple, fondée sur la facilitation plutôt que sur la direction, qui vise à stimuler l'autonomie, la créativité et l'engagement des acteurs impliqués. Toutefois, la métaphore pastorale proposée par Dubois, bien qu'éclairante, peut être nuancée. Dans la pratique, le berger agit rarement seul, et le rôle des chiens de protection (les patous) rappelle que la gouvernance d'une communauté ne repose pas sur une figure unique, mais sur un ensemble de médiations collectives, parfois visibles, parfois invisibles.

Ainsi, la littérature met en évidence des tensions constitutives de la gouvernance des communautés. Le développement d'une communauté repose sur une gouvernance capable d'articuler structure et autonomie, encadrement et spontanéité, retrait et soutien actif. Elle rappelle également que cette

gouvernance ne se réduit pas à un modèle préétabli : elle dépend des intentions initiales, de la définition des rôles et de la manière dont la participation est encouragée.

La communauté apprend et se transforme par l'action

Phase d'émergence : rendre le collectif possible

La littérature souligne que, dans les premières phases des démarches de co-conception, les acteurs ne partagent ni référentiel stabilisé, ni vision commune de l'objet à concevoir.

Dans ce contexte, Dubois (2015) montre que la création d'un espace de conception permet de fédérer des acteurs autour de questions encore ouvertes et de construire un espace relationnel où la confiance peut se développer.

À une autre échelle, Teyssèdre (2023) insiste sur l'importance de rendre la démarche visible dans l'espace public (permanences, supports affichés, traces matérielles). Ces médiations rendent perceptible la présence du collectif dans le territoire et soutiennent l'identification progressive des acteurs au projet commun.

Ces travaux convergent pour montrer que l'émergence de la communauté repose sur un travail de médiation, de matérialisation et de mise en visibilité soutenu par un cadrage évolutif capable d'éviter la dispersion sans figer le groupe.

Phase d'apprentissage : faire communauté en faisant

La littérature souligne que les communautés sont aussi des environnements d'apprentissage collectif. Dans la lignée de Wenger (2000) et des approches pragmatistes, cet apprentissage est situé, coopératif et indissociable de l'action ; il émerge dans des interactions où les savoirs sont reconnus, confrontés et mis en discussion. Dans les communautés créatives, cette perspective interroge directement la manière d'apprendre à concevoir ensemble dans un contexte de savoirs distribués et de pratiques co-élaborées.

Roth (1998) met en évidence la dialectique entre l'individuel et le collectif. Chacun apprend en contribuant à l'activité commune, tandis que la communauté se transforme à travers ces apports. L'apprentissage n'est dès lors plus une transmission, mais une co-construction rendue possible par l'engagement dans l'action.

Dubois (2015, p.172) prolonge cette analyse en montrant que les communautés créatives constituent des lieux privilégiés d'apprentissage organisationnel. Dans son étude du collectif de co-design de Saint-Étienne, il identifie trois formes d'apprentissage associées à la structuration progressive du groupe : l'élaboration de valeurs et critères partagés, la création de dispositifs différenciés d'exploration et d'exploitation, et la définition de règles d'appropriation des propositions collectives. Le co-design

apparaît ainsi comme un mécanisme d'apprentissage en action, capable de renforcer les liens — y compris fragiles ou conflictuels — et de mettre en mouvement une communauté d'acteurs.

Ces dynamiques se heurtent toutefois à un décalage marqué entre les temporalités longues et incertaines de l'apprentissage collectif et les temporalités plus courtes et orientées vers les résultats des institutions. Cette tension constitue un point d'entrée majeur pour notre analyse : elle conduit à interroger la manière dont les dispositifs de co-design favorisent ou freinent l'émergence de ces apprentissages distribués, et comment ces dynamiques transforment les pratiques de conception elles-mêmes.

Phase de stabilisation : faire tenir ce qui a été construit

La question de la stabilisation des communautés renvoie à la capacité du collectif à maintenir son engagement dans le temps. McMillan et Chavis (1986) définissent cette stabilité comme liée à un sentiment d'appartenance partagé, fondé sur la reconnaissance mutuelle et l'engagement envers un projet commun. Cette dimension relationnelle se double de médiations organisationnelles et symboliques. Renard (2017) souligne ainsi le rôle des rituels, des outils et des dispositifs sociotechniques dans l'entretien du lien collectif et dans la continuité des interactions.

Ces analyses s'articulent avec les travaux de Gosselin et al. (2010), qui montrent que la pérennité des communautés repose sur leur capacité à gérer leur propre cycle de vie : transférer des savoirs, ajuster les modes d'organisation et maintenir un niveau suffisant d'auto-régulation pour rester pertinentes. La communauté, pour durer, doit donc être capable de se réinterpréter au fil des contextes.

Dubois (2015) approfondit cette perspective en rappelant que la participation ne peut être tenue pour acquise. Elle décline lorsqu'elle n'est ni soutenue ni reconnue. Il met en évidence, dans les communautés créatives, un ensemble de mécanismes organisationnels qui structurent l'engagement dans la durée. Parmi eux, il insiste sur le rôle de figures-clés — coordinateurs, facilitateurs, passeurs — qui assurent la continuité des interactions sans instaurer de contrôle direct. Il montre également qu'un collectif s'éteint lorsque ses interactions cessent ou deviennent purement exécutives (p. 37). La stabilisation n'est donc pas la fermeture, mais un équilibre entre continuité et capacité à se reconfigurer.

En conclusion, la communauté de conception apparaît comme une forme transitoire et réflexive : elle se construit dans l'action, s'apprend en commun et se stabilise par des médiations organisationnelles et symboliques. Au fil de l'engagement collectif, ces communautés produisent des formes de gouvernance souvent informelles : pratiques d'entraide, normes d'engagement, répartition tacite des rôles, manières de décider ou d'arbitrer.
Ce passage du « faire ensemble » au « décider ensemble » marque

la capacité d'un collectif à définir ce qui vaut, ce qui dure et ce qui doit être transmis.
Cependant, ces dynamiques ne se déploient pas seules : elles sont rendues possibles par des dispositifs — espaces, outils, formats d'interaction, infrastructures relationnelles — qui configurent les modalités de rencontre, de coordination et de décision. La section suivante examine ces dispositifs comme conditions matérielles et organisationnelles de la construction et de la tenue des communautés de co-conception.

8.1.2 Des dispositifs de co-conception : cadres d'action et formes d'institution

Après avoir examiné la dynamique des communautés de conception, il s'agit à présent d'observer les dispositifs qui les soutiennent, les structurent ou parfois les contraignent. Les Living Labs, les fablabs et les tiers-lieux, ainsi que les coopératives de service public, ne sont pas de simples environnements techniques, ils constituent de véritables infrastructures sociales, où se fabriquent les médiations, les apprentissages et les formes émergentes de gouvernance. Ces dispositifs offrent un prisme privilégié pour comprendre comment les collectifs se matérialisent, comment ils s'organisent dans la durée, et dans quelle mesure ils permettent — ou non — de « faire communauté ».

8.1.2.1. Les Living Labs : une généalogie du NEB|LAB

Les Living Labs apparaissent au début des années 2000 comme une alternative aux modèles traditionnels de R & D, jugés trop fermés et déconnectés des usages réels. Le réseau européen des Living Labs les définit comme des écosystèmes d'innovation ouverte centrés sur l'utilisateur, intégrant la recherche et l'innovation dans des contextes de vie réels, et mobilisant les utilisateurs finaux comme co-concepteurs actifs (ENoLL, 2025). Selon Hossain et al. (2019), ces dispositifs constituent des espaces physiques ou virtuels où des acteurs publics, privés et citoyens collaborent pour résoudre des défis sociétaux. Leur originalité réside dans la possibilité de faire tomber les frontières entre domaines et d'inscrire les processus d'innovation dans des contextes concrets et complexes.

Un trait distinctif des Living Labs réside dans leur ancrage spatial. Ils investissent des environnements de vie — quartiers, logements, écoles, villes — pour y expérimenter et tester des solutions au plus près des usages. Cette dimension permet d'observer les pratiques, les interactions sociales et les effets des innovations *in situ*. Leminen et al. (2012) décrivent ainsi les Living Labs comme des « régions physiques ou réalités hybrides » où se co-développent, testent et évaluent technologies et services.

Les Living Labs se caractérisent également par leur gouvernance distribuée et la diversité des parties prenantes qui y participent. Leminen et al. (2012)

identifient quatre types de rôles – utilisateurs, fournisseurs, facilitateurs et bénéficiaires – qui structurent ces dispositifs et leur confèrent une grande capacité d'adaptation, tant en termes d'échelle que de thématiques. Leur fonctionnement n'est pas seulement organisationnel, plusieurs auteurs soulignent leur dimension politique. Berriet-Solliec et al. (2023) les analysent comme des espaces où se co-produisent des connaissances, où se recomposent les rapports de pouvoir et où s'hybrident des formes de savoir issues de mondes sociaux différents.

Cette orientation ouvre sur l'enjeu de la durabilité. Les Living Labs apparaissent comme des lieux d'articulation entre innovation et transition, permettant d'explorer des solutions systémiques face aux défis d'insoutenabilité (Hossain et al., 2021). Dubé et al. (2014) rappellent qu'ils s'inscrivent dans des secteurs variés et participent à des dynamiques territoriales de long terme, dépassant la logique du projet ponctuel.

Toutefois, leur capacité transformatrice demeure conditionnée. Voytenko et al. (2016) montrent que des dispositifs trop technocentrés peuvent être captés par des logiques économiques dominantes ou rester cantonnés à des démonstrateurs sans effets structurels. Schuurman et al. (2016) soulignent l'importance de la rigueur méthodologique et de l'intégration institutionnelle pour stabiliser les apprentissages produits et inscrire durablement les Living Labs dans les politiques publiques.

Ainsi, les Living Labs se présentent comme des dispositifs d'innovation ouverts et situés, capables de fédérer des acteurs hétérogènes autour d'expérimentations ancrées dans le réel. Leur capacité de transformation dépend étroitement des conditions de gouvernance, de méthodologie et d'articulation institutionnelle. C'est dans cette généalogie que s'inscrit le NEB|LAB, qui prolonge ces logiques d'expérimentation collective tout en cherchant à construire une gouvernance multi-niveaux à l'échelle européenne.

8.1.2.2. **Fablabs et tiers-lieux : infrastructures du faire**

En prolongement des Living Labs, les fablabs, hackerspaces et tiers-lieux constituent d'autres infrastructures collaboratives articulant innovation, apprentissage collectif. Antonioli et al. (2015), les décrivent comme des « écologies du faire », situées à l'intersection du numérique, de l'artisanat et de l'action politique. Loin de se limiter à la fabrication d'objets, ils fonctionnent comme des communautés en acte, où la fabrication devient un moyen de produire du lien social, d'expérimenter des formes de gouvernance partagée et d'instaurer des règles collectives de gestion des ressources. Les auteurs précisent que l'émergence de structures coopératives telles que les SCIC témoigne d'une volonté d'ancrer ces dynamiques dans des projets politiques mêlant innovation, démocratie et territoire.

Cette tension entre pratiques expérimentales et institutionnalisation est au cœur des analyses de Lhoste et Barbier (2016). Les auteurs montrent comment les fablabs, initialement espaces de hacking collaboratif, ont progressivement été intégrés à des politiques publiques. Ils distinguent deux figures : le fablab « générique », espace autonome de médiation sociotechnique, et le fablab « Inmédiats », intégré à des politiques publiques et orienté vers l'innovation sociale. Cette évolution traduit une normalisation progressive des pratiques alternatives et fait émerger des tensions récurrentes — autonomie vs contrôle, ouverture vs cadrage — que les fab managers doivent arbitrer entre animation communautaire, exigences de projets et conformité institutionnelle.

Dans une perspective complémentaire, Besson (2017) montre que les tiers-lieux participent à la transformation des villes contemporaines. En investissant des espaces vacants et en coproduisant des infrastructures immatérielles, ils agissent comme des laboratoires d'innovation urbaine. Leur potentiel transformateur est cependant limité par leur précarité structurelle, leur fragmentation et leur faible articulation aux politiques urbaines, ce qui conduit à appeler à une meilleure coordination entre initiatives citoyennes et institutions publiques.

Scaillerez et Tremblay (2017) proposent une grille de lecture des tiers-lieux articulée autour de trois axes : le partage des espaces, des outils et des savoirs ; la transformation du travail (autonomie, créativité, entraide, flexibilité) ; et l'ancrage territorial, orienté vers la revitalisation locale, la réduction des fractures numériques et l'innovation située.
Cette typologie met en évidence la pluralité de leurs fonctions et leur capacité à articuler partage des ressources, nouvelles formes d'organisation du travail et dynamiques d'innovation située.

Ces analyses convergent vers une même idée : les tiers-lieux sont des dispositifs sociotechniques intermédiaires, situés entre innitiatives citoyenne et cadres institutionnels, entre expérimentation locale et politiques publiques. Ces lieux hybrides, ni complètement communautaires ni totalement institutionnels, offrent un observatoire privilégié pour saisir la gouvernance partagée en pratique : comment s'y articulent règles, responsabilités et apprentissages collectifs ? Leur intérêt pour notre analyse tient à ce qu'ils rendent visible le travail d'équilibrage entre expérimentation libre et structuration durable — équilibre qui est aussi celui recherché dans la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités.

8.1.2.3. **Coopératives de service public : un cadre pour penser la C2NS de Nantes ?**

Dans le prolongement des Living Labs et des tiers-lieux, les coopératives de service public représentent une autre forme d'hybridation institutionnelle et citoyenne. Elles proposent un cadre organisationnel cherchant

à concilier participation démocratique locale et gestion de services essentiels, tout en définissant les frontières entre secteur public, privé et société civile. S'appuyant sur des cadres institutionnels existants tout en expérimentant des formes de gouvernance partagée, elles transforment les citoyens en co-gestionnaires de politiques publiques, notamment dans des domaines du quotidien tels que l'énergie, l'éducation ou les infrastructures sociales.

L'exemple canadien analysé par Vézina et Girard (2002) montre comment, dans un contexte de réduction des dépenses publiques, les coopératives émergent comme des structures hybrides combinant efficacité économique, participation citoyenne et finalité sociale. S'inscrivant dans une tradition théorique plus ancienne (Lavergne, 1955; Lambert, 1964; Morin, 1980), ces « régies coopératives » reposent sur l'implication des pouvoirs publics dans la conception des projets, l'appui de réseaux coopératifs et la reconnaissance d'une valeur ajoutée pour les usagers dépassant la seule logique de coûts.

Du côté européen, Spear (2011) décrit l'évolution vers des coopératives de service public à gouvernance multi-acteurs, souvent ancrées dans les secteurs sociaux (santé, loisirs, action sociale). La transformation des usagers en co-producteurs s'y accompagne de mécanismes participatifs renforcés, mais demeure traversée par des tensions : gouvernance horizontale vs dépendance institutionnelle, transformation sociale vs délégation fonctionnelle, participation réelle vs participation instrumentalisée.

Ainsi, bien qu'encore peu documentées, les coopératives de service public traduisent, dans le cadre du droit et de la gestion de services essentiels, des dynamiques proches de celles observées dans les communautés de co-conception : gouvernance distribuée, apprentissage collectif et fabrication du commun. Elles apparaissent comme des formes organisationnelles permettant de stabiliser des collectifs tout en maintenant une part d'expérimentation.
L'enjeu central devient alors le suivant : dans quelle mesure l'institutionnalisation peut-elle consolider les dynamiques d'innovation et de co-conception, sans les neutraliser ? Les coopératives constituent-elles une voie durable de pérennisation des communautés émergentes, ou bien un risque de leur normalisation ?

Conclusion de la littérature : des dispositifs qui font advenir la communauté

Ces différentes formes d'action collective, qu'elles prennent la forme de living labs, de tiers-lieux, de fablabs ou de coopératives hybrides, dessinent un paysage où co-conception, gouvernance partagée et apprentissage par l'action s'entrelacent. Si elles reposent sur des principes communs — co-production de connaissances, ancrage territorial, valorisation des savoirs situés — elles ne garantissent pas pour autant l'émergence d'un collectif structuré ou pérenne.

La littérature souligne leurs potentialités politiques (empowerment, participation transformatrice, design des communs) autant qu'elle met en lumière leurs limites : instabilité des formats, dépendance institutionnelle, hétérogénéité des engagements ou encore participation instrumentalisée. Elle tend toutefois à traiter de manière marginale certaines dimensions cruciales, telles que les temporalités des collectifs (durée de vie, mémoire, transmission), leurs ancrages matériels et spatiaux (espaces, infrastructures, ressources) ou encore le rôle des affects et des relations (enthousiasme, conflits, fatigue, attachements). Ces angles morts posent trois questions majeures : comment les apprentissages se maintiennent-ils dans le temps ? comment les lieux structurent-ils l'action ? comment l'engagement se construit-il, se fatigue-t-il ou se transforme-t-il ?

Dans cette perspective, les communautés de conception se construisent dans et par les dispositifs d'action collective. « Faire communauté » est un processus fragile, non garanti, situé entre expérimentation et institutionnalisation, que les démarches de co-design structurent en soutenant l'apprentissage par l'action et la production d'objets intermédiaires assurant la continuité du collectif.
Notre hypothèse initiale se précise à mesure que la littérature met en évidence la performativité des dispositifs de co-conception. Ceux-ci ne sont pas seulement des cadres d'organisation : ils sont producteurs de collectifs et préfigurent des modes de gouvernance partagée.

8.2. Gouverner par le design : deux expérimentations de co-conception publique

Alors que les démarches de co-design se multiplient dans les projets publics, territoriaux et institutionnels, leur gouvernance reste peu interrogée. Là où Dubois (2015) analyse la formation de communautés créatives dans des contextes d'innovation incertains, nous cherchons ici à comprendre comment se gouverne une communauté en train d'émerger dans des dispositifs de co-design ancrés dans l'action publique territoriale. L'enjeu n'est donc pas seulement la genèse des collectifs, mais les formes de gouvernance distribuée qui se fabriquent dans l'action, à travers des médiations multiples.

Par gouvernance distribuée, nous entendons des formes de pilotage dans lesquelles l'autorité, la décision et l'orientation de l'action ne sont pas concentrées dans une instance unique, mais se co-construisent entre acteurs hétérogènes. Nous faisons l'hypothèse que cette gouvernance se fabrique dans et par le co-design, à travers l'orchestration collective des tensions, des incertitudes et des apprentissages.

L'analyse s'appuie sur deux terrains d'enquête complémentaires :

- La Coopérative nantaise des Nouvelles Solidarités (C2NS), une démarche locale sans structure préexistante, dans laquelle l'action publique devient un terrain d'expérimentation coopérative ;

- NEB|LAB ECO²-SCHOOLS, un dispositif transnational héritier des Living Labs, au sein duquel se teste une forme de gouvernance intermédiaire à l'échelle européenne, structurée autour d'une « chambre de qualité ».

Ces deux expérimentations permettent d'observer concrètement comment la gouvernance distribuée se fabrique dans et par le co-design : non comme une structure préalable, mais comme un processus situé, négocié et outillé.

8.2.1 La fabrique locale d'une gouvernance collective : le cas de la coopérative nantaise des nouvelles solidarités

8.2.1.1 **Un projet sans structure : inventer collectivement une forme d'action publique coopérative**

À Nantes, la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités (C2NS) constitue un cas d'expérimentation institutionnelle fondée sur le co-design. L'initiative, portée par la Ville et son centre communal d'action sociale (CCAS), visait à inventer de nouvelles formes de coopération pour lutter contre la précarité et l'isolement social. Contrairement à d'autres dispositifs de participation encadrés par des structures déjà établies (living labs, tiers-lieux), la coopérative nantaise s'est construite sans support organisationnel préexistant ouvrant un espace où la gouvernance devait s'inventer au fil de l'action.
Dès la soirée de lancement, élus et équipe pilote affirment que les participants ne seront pas consultés mais associés à la définition même du projet. L'objectif fixé est la constitution d'une communauté d'acteurs chargée de co-concevoir la future structure.

« L'objectif est vraiment de favoriser les coopérations en faveur des solidarités. C'est d'inventer ensemble de nouvelles manières de lutter contre la précarité et l'isolement social. » (Entretien, membre de l'équipe pilote)

Dans la grille d'analyse d'Arnstein (1969), cette démarche relève du plus haut degré de participation, celui du partenariat et du pouvoir partagé, où les participants sont considérés comme co-auteurs des finalités et des modes de décision. Cette reconnaissance s'incarne dans un mandat d'expérimentation engageant chacun à participer une journée par mois pendant un an. Ce mandat ne fixe pas un plan d'action à suivre; il pose l'expérimentation elle-même comme mode de gouvernance, les décisions n'étant pas prises en amont par une instance hiérarchique, mais élaborées progressivement, par ajustements successifs au fil du travail collectif.

Pour porter cette dynamique, l'équipe design a choisi de collaborer étroite-

ment avec l'équipe pilote dans une logique de « co-design du co-design » (Chamberlain & Partridge, 2017). Cette approche consiste à étendre la co-conception à la manière même de collaborer : outils, formats, temporalités, rôles et responsabilités sont co-construits et réajustés au fil du projet. Selon les auteurs, cette approche repose sur un principe d'apprentissage mutuel — « all teach, all learn » — où concepteurs, commanditaires et praticiens développent ensemble leurs capacités d'action, en transformant progressivement leurs pratiques et cultures organisationnelles.

Comme le souligne Dubois (2015, p. 164), de telles démarches s'inventent dans les interstices entre institutions, pratiques professionnelles et dynamiques citoyennes. Elles reposent sur un travail de médiation et de traduction qui permet la cohabitation de rationalités hétérogènes. Le projet nantais illustre ainsi le passage d'un modèle de pilotage descendant à une gouvernance émergente, où la méthodologie du co-design joue le rôle d'infrastructure cognitive, sociale et organisationnelle du collectif en formation.

Le cas nantais met également en évidence un angle mort de la littérature sur le co-design. La plupart des travaux se concentrent sur le rôle des designers dans la définition des problèmes (Chiang, 2006) ou sur la capacité du design à transformer les pratiques organisationnelles et relationnelles dans les services publics (Sangiorgi, 2011). Ils abordent rarement les configurations de gouvernance qui encadrent ces transformations, ni les dynamiques relationnelles entre équipes de design, commanditaires et instances de décision. Cette lacune invite à interroger les conditions organisationnelles, institutionnelles et communicationnelles qui permettent à ces transformations de s'opérer réellement.

Ces constats soulèvent plusieurs questions : Ces initiatives requièrent-elles des structures spécifiques, et si oui, comment les articuler avec les dynamiques organisationnelles existantes ? Quels sont les leviers qui conditionnent la durabilité et l'autonomie de ces projets, notamment lorsque leur mise en œuvre dépend d'acteurs externes ? Enfin, comment concevoir des espaces ou mécanismes institutionnels capables de soutenir ces processus dans la durée, tout en s'inscrivant dans les systèmes organisationnels en place ?

Pour comprendre où et comment cette gouvernance se fabrique au quotidien, nous analysons maintenant les *inter-sessions,* ces temps « en creux » où se jouent coordination, médiation et apprentissage.

8.2.1.2 **Le rôle des espaces intermédiaires comme opérateurs de coordination**

Ce constat rejoint les analyses de Gwiazdzinski (2015), qui souligne que l'absence de structures dédiées à la recherche ou à la prospective, ainsi que

la faible transversalité des organisations publiques, freinent les dynamiques de transformation. Nos observations suggèrent cependant que les leviers de changement ne résident pas seulement dans la création de nouvelles structures formelles (cellules innovation, Lab intégré), mais dans l'existence d'espaces de coordination intermédiaires, capables d'articuler les temporalités, les rationalités et les pratiques des différents acteurs impliqués.

Dans le cas de la C2NS, le dispositif s'organisait autour d'une alternance entre :

> des ateliers de co-design, ouverts à l'ensemble de la communauté d'acteurs,

> des espaces de travail intermédiaires, réunissant principalement l'équipe pilote et l'équipe design.

Ces espaces prennent la forme d' « inter » séances (Dubois, 2015, p.164), moments situés entre les ateliers publics où l'équipe pilote, les designers et parfois des membres de la communauté se réunissent pour réfléchir aux enseignements tirés des étapes précédentes, préparer les suivantes et ajuster en temps réel les modalités de la démarche.

Dubois en souligne le caractère critique : ces temps « entre-deux » conditionnent la continuité du collectif entre exploration et exploitation (March, 1991). Il en reconnaît l'importance stratégique, sans toutefois en décrire les formes concrètes ni les dynamiques de pilotage.

Nous prolongeons son intuition en observant empiriquement les inter-sessions comme des espaces situés de coordination, de médiation et d'apprentissage où se fabrique, pas à pas, la gouvernance collective. Bien qu'invisibles dans la représentation publique du projet, ces espaces jouent un rôle structurant : c'est là que se négocient la répartition des rôles, les ajustements méthodologiques, les cadrages politiques et la reconnaissance mutuelle entre acteurs institutionnels et praticiens du design. Autrement dit, ces espaces « en creux » ne sont pas périphériques : ils constituent la matrice de l'action collective, à la fois lieux de coordination et laboratoires d'apprentissage collectif.

L'analyse s'appuie sur une recherche-action menée au sein de la Coopérative et mobilise un cadre analytique inspiré de Chaudet (2012), permettant d'observer les processus de coordination, de médiation et d'apprentissage à l'œuvre dans les inter-sessions.

La grille d'analyse présentée ci-dessous (figure 47) rend visibles ces interactions à travers trois dimensions :

(1) les configurations d'acteurs et d'objets mobilisés;
(2) les médiations et ajustements produits dans les inter-sessions;
(3) les effets observables sur la décision et la posture collective.

Ces espaces intermédiaires fonctionnent ainsi comme des dispositifs d'arti-

culation entre expérimentation et institutionnalisation. Ils constituent un point d'observation privilégié pour saisir comment la gouvernance se fabrique dans l'action, à travers des médiations outillées, des ajustements progressifs et la mise à l'épreuve des postures professionnelles.
La section suivante analyse ces inter-sessions en examinant leurs fonctions, leurs tensions et leurs effets sur la construction du collectif.

Encadré méthodologique : Construction et usage de la grille d'analyse des inter-sessions

La grille présentée en figure 47 a été élaborée dans le cadre de la recherche-action à partir d'un corpus combinant :
- observations participantes lors des ateliers et inter-sessions ;
- notes de terrain et journal de bord de l'équipe design ;
- documents produits par l'équipe pilote, par l'équipe design et par la communauté d'acteurs (traces, supports de travail, schémas, comptes rendus) ;
- entretiens semi-directifs réalisés avec les différents acteurs.

La construction de la grille s'est faite de manière itérative, au fil des séances, selon trois principes méthodologiques :

1. **Documenter** la configuration des acteurs pour chaque moment du projet (présence, rôles, interactions).
2. **Repérer** les objets et médiations mobilisés (supports, visualisations, prototypes, outils de décision).
3. **Coder** les effets observables sur la dynamique collective (ajustements, cadrages, décisions, reconfigurations de rôles).

Les marqueurs graphiques renvoient à des catégories d'action stabilisées (atelier, réunion intermédiaire, production d'objet intermédiaire, décision, évènement).

La grille est structurée en lignes et colonnes :
- Chaque ligne correspond à un niveau d'acteurs (ateliers avec la communauté, inter-sessions équipe pilote, équipe design, COPIL). Leur positionnement permet de visualiser dans quelle mesure chaque séance s'inscrit du côté du pilotage ou de celui de la communauté.
- Chaque colonne correspond à une séquence du projet, rythmée par les ateliers publics et les inter-sessions.

Ce dispositif permet de :
- suivre l'enchaînement et la transformation des médiations au cours du projet ;
- identifier les moments de bascule (réorientations, arbitrages, émergence ou stabilisation de rôles) ;
- rendre visible la manière dont les inter-sessions préparent, prolongent ou transforment les séances publiques.

Pour garantir la lisibilité des interactions, la figure est présentée sur trois pages. Ce format étendu permet de représenter clairement la temporalité longue du projet, la densité des interactions et la diversité des médiations mobilisées.

Coopérative nantaise des nouvelles solidarités

LÉGENDE

- Réunion/Atelier
- Évènement
- Retour d'information
- Document



Lieu : Hôtel de ville de Nantes



Lieu : Labo Diva

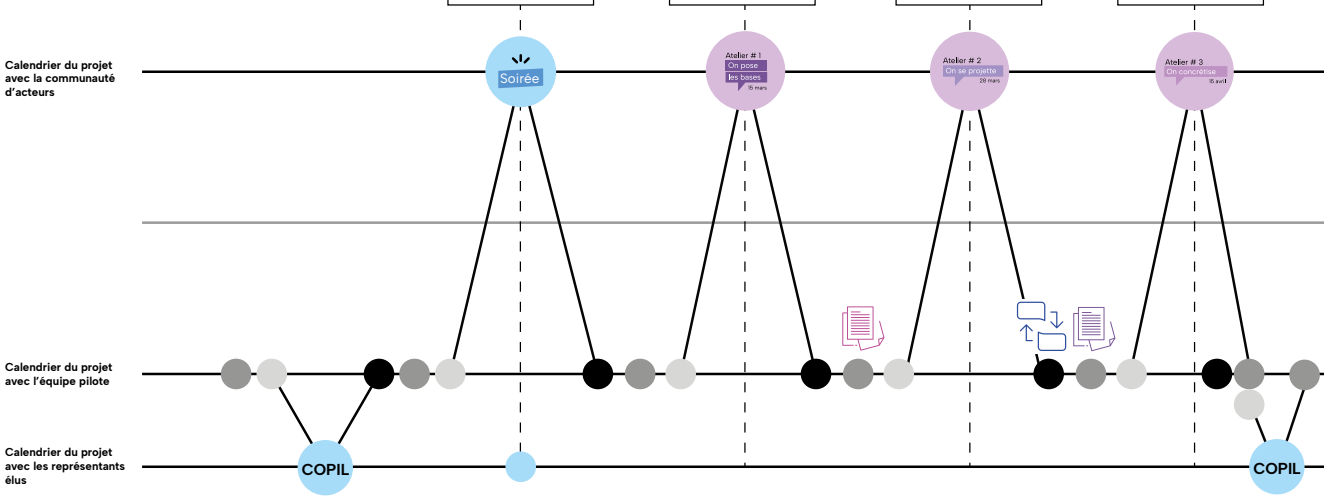


Lieu : Maison de quartier



Lieu : Maison du libre

	Action **Évènement de lancement** **Pour célébrer** **Pour s'engager**	Action **Atelier de co-conception pour découvrir le territoire et s'aligner sur les fonctions de la coopérative**	Action **Atelier de co-conception pour affiner les besoins des participants**	Action **Atelier d'idéation et de sélection de domaines d'expérimentation**
Actants humains	*-Futurs participants à la communauté d'acteurs (associations, résidents, personnel municipal)* *-Représentants élus impliqués dans le processus et le copilotage* *-Équipe pilote* *-Équipe de conception* *-Équipe municipale chargée de la logistique et de la restauration*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (3 habitants - 21 associations - 0 entreprise - 5 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (1 habitant - 20 associations - 0 entreprise - 5 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (1 habitant - 19 associations - 0 entreprise - 5 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*
Actants non-humains	*Diapositives PPT* *Badges et autocollants* *Photos Polaroid des acteurs* *Fiches à remplir (pourquoi là ?)* *Mandat d'expérimentation* *Buffet et petits fours*	*Déjeuner tous ensemble avant l'atelier* *Diapositives PPT* *Badges* *Présentation du cahier personnel* *Affiches* *Fiches « Ce qui existe »* *Fiches « Les besoins »*	*Diapositives PowerPoint présentant l'ADN, la mission, les méthodes de travail et le cadre de contribution (provenant de l'atelier 1 + cadrage équipe pilote)* *Badges* *Six affiches – une pour chaque besoin majeur identifié*	*Diapositives PPT* *Badges* *Autocollants* *Fiches de compétences* *6 tables - 1 par thème*
Interactions ou type de relation entre les acteurs impliqués dans l'action	*Interaction tous ensemble sur le jeu des prénoms (brise-glace)* *Interaction en petits groupes pour remplir les fiches-acteurs(croisement des univers avec des autocollants de différentes couleurs)* *Réalisation de cartes qui seront ensuite exposées pendant le buffet* *Signature du mandat*	★ *La communauté d'acteurs participe.* *Les parties prenantes sont réparties en groupes mixtes et se projettent sur une cible.* *L'équipe pilote reste en observation.*	*La communauté des acteurs participe.* *Chaque partie prenante se positionne en fonction de son souhait de traiter une question particulière.* *Le chef de projet coopératif joue le jeu comme n'importe quelle autre partie prenante.* *L'équipe pilote gère deux affiches.*	*La communauté des acteurs participe.* *Chaque partie prenante se positionne en fonction de son souhait de traiter une question particulière.* *La cheffe de projet (équipe pilote) joue le jeu comme n'importe quelle autre partie prenante.* *L'équipe pilote gère deux tables.*
Renforcer ou remettre en question les cadres institutionnels existants	*Au début de la soirée, les élus ont planté le décor : «expérimentation, «droit à l'erreur».* *Signature du mandat, symbole de l'engagement* *Officialisation de la communauté avec l'exposition des fiches* *Buffet et petits fours dans la salle des mariages de la mairie*	*L'équipe pilote se positionne dans le processus en prenant la parole au début et à la fin de l'atelier.* *L'équipe pilote souhaite agir en tant qu'observateurs pendant les ateliers.* *Discussion sur l'emplacement. Les acteurs ne comprennent pas vraiment si les autorités locales ont déjà pris une décision concernant le projet ou non.*	★ *Les parties prenantes ont exprimé des doutes quant aux intentions de la ville, notamment en ce qui concerne l'emplacement de la coopérative et le degré de participation des habitants.*	★ *Une conférencière invitée a été invitée à partager ses commentaires et son expérience d'un projet similaire mené dans une autre région.* *Le groupe a ensuite établi collectivement la liste des thèmes à expérimenter par ordre de priorité.*
Écrits : traces descendantes et ascendantes, cadres professionnels et livrables **Mémoire organisationnelle et processus de remémoration**	*Un cadre de référence très institutionnel (lieu, format, processus)* *Livrables: le mur des cartes des acteurs* *Déclencheur de mémoire: la soirée sociale*	*Organisé par l'un des membres de la coopérative.* *Un déjeuner informel a permis de créer des liens sociaux essentiels et de favoriser les échanges en coulisses. Les résultats comprenaient un mur de cartographie des acteurs et des affiches identifiant les atouts et les lacunes existants.* *Deux acteurs se sont présenté sous la forme d'un pitch.*	*Organisé par l'un des membres de la coopérative.* *La présentation de l'atelier par l'équipe pilote a renforcé son positionnement institutionnel.* *Deux acteurs se sont présenté sous la forme d'un pitch.*	*Organisé par l'un des membres de la coopérative.* *L'équipe de conception a ouvert la séance, donnant le ton et définissant les objectifs* *Deux acteurs se sont présenté sous la forme d'un pitch.*
Rôle/fonction de l'équipe de pilotage et rôle/fonction de l'équipe de conception	*Équipe pilote : présentation/prise de parole + logistique (badges, traiteur, etc.)* *Équipe design : conception du déroulé et des supports + Animation*	*Équipe pilote : contextualise et relie la session à la stratégie globale de la ville.* *A observé la dynamique pendant l'atelier.* *A clôturé la session et défini les prochaines étapes.* *Équipe de conception : a présenté les objectifs de la session et animé les activités.*	*Équipe pilote : a présenté la session en faisant le lien avec l'atelier précédent, en présentant l'ADN du projet, les méthodes de travail et le cadre de contribution.* *A activement animé la session aux côtés de l'équipe de conception.* *A clôturé la session et présenté les prochaines étapes.* *Équipe de conception : a présenté les objectifs de l'atelier et coanimé la session.*	★ *Équipe design : présentation et alignement avec l'atelier précédent : ADN, mission et méthodes de la coopérative. Présentation des objectifs de l'atelier et animation.* *Équipe pilote : animation pendant les ateliers. Conclusion et prochaines étapes*



COPIL

COMITÉ DE PILOTAGE

Qui est impliqué ?
L'équipe pilote, l'équipe de conception.
Les deux élus impliqués dans l'initiative.

Dans quel but ?
Pour rendre compte des progrès actuels.

Comment ?
En présentant ce qui a été fait, la valeur ajoutée du projet et ses perspectives d'avenir.

Retour d'information des élus :
Alignement (ou non) avec ce qu'ils avaient initialement envisagé.

Objectif de transformation :
Aucun objectif de transformation n'a été fixé pour ce cas particulier.

Intentions de l'équipe de conception :
Le désir d'impliquer les élus dans le processus — et pourquoi pas — de les faire participer à la co-construction.

Les encourager à exprimer clairement leur vision stratégique pour l'initiative.

Effet obtenu :
Familiarisation avec le processus, avec la gestion de l'incertitude et avec l'expérimentation à petite échelle.

L'équipe n'a pas réussi à impliquer les élus de manière véritablement horizontale et collaborative.

RÉUNION PRÉPARATOIRE

Qui est impliqué ?
L'équipe pilote et l'équipe de conception.

Dans quel but ?
Préparer l'atelier de co-conception.

Comment ?
Partage de l'ordre du jour et des outils à utiliser.
Dialogue autour des objectifs et des points clés à prendre en compte.

Retour d'expérience de l'équipe pilote :
L'équipe de conception s'est montrée attentive et a apporté des ajustements en fonction des commentaires.

Objectif de transformation :
Fournir certains principes clés de la pensée conceptuelle.
Favoriser un état d'esprit de co-construction.
Établir des rituels communs.

Assurer l'alignement : politique > conception et conception > politique.

Repositionnement des rôles.

Effet obtenu :
Des rituels de préparation ont été mis en place (ordres du jour détaillés, fichiers PPT, logistique).

RÉUNION DE MODIFICATION

Qui est impliqué ?
L'équipe pilote et l'équipe de conception.

Dans quel but ?
Apporter des modifications aux supports, notamment en ce qui concerne le choix des mots et les visuels à présenter à la communauté.

Comment ?
L'équipe pilote donne son avis sur les modifications à apporter.
L'équipe de conception discute et ajuste ou conserve les supports tels quels.

Objectif de la transformation :
Favoriser l'écoute active.
S'engager dans une dynamique de co-construction.

Effet obtenu :
Contrôle
Crise de légitimité

★ L'équipe pilote a insisté pour mélanger les groupes, malgré l'avis contraire de l'équipe de conception.

Résultat : cette décision a semé la confusion, marginalisé les habitants et incité les équipes à repenser leur stratégie pour impliquer à la fois les résidents et les entreprises locales.

★ Les doutes exprimés ont aidé l'équipe pilote à comprendre qu'un changement d'attitude était nécessaire pour instaurer la confiance et permettre une véritable co-conception.

RÉUNION DE DÉBRIEF

Qui participe ?
L'équipe pilote et l'équipe de conception.

Dans quel but ?
Pour faire le bilan de l'atelier précédent : ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, les points à surveiller, les domaines à améliorer et les questions sous-jacentes.

Comment ?
En partageant les commentaires de chaque équipe et en engageant une discussion ouverte.

Objectif de transformation :
Mieux comprendre sa propre posture.
Comprendre les changements en cours.
Reconnaître les dynamiques de pouvoir.
Analyser la dynamique de groupe de l'atelier.

Effet obtenu :
Rassurance.
Gagner en perspective.

★ **Prise de décision collective**

Hiérarchisation basée sur deux dimensions :
-Ce que j'espère recevoir ou en retirer comme avantage
-Ce que je suis prêt à apporter

★ Formaliser une base commune pour présenter la future coopérative : qui elle est, sa mission, son ambition, sa manière de fonctionner, etc.

REFORMULATION ET FORMALISATION

Reformulation de la mission de la coopérative.
Les trois fonctions stratégiques initiales ont été réinterprétées et élargies en six besoins majeurs : se rencontrer, apprendre, changer de perspective et de pratiques, agir ensemble, stimuler et soutenir l'engagement.

Objectif de transformation :
Appropriation du cahier des charges par les acteurs.

COMMENTAIRES DE L'ÉQUIPE PILOTE CONCERNANT LES CONFLITS.

L'équipe pilote s'est déclarée disposée à confier le discours d'ouverture et l'animation des ateliers à l'équipe de conception afin d'éviter les tensions.

VISUALISATION D'UN DIAGRAMME ILLUSTRANT LA PARTICIPATION DES HABITANTS ET DES ENTREPRISES

En réponse aux conflits soulevés lors de l'atelier 2, un schéma illustrant l'implication des habitants et des entreprises a été proposé.



Lieu : La cocotte solidaire



Lieu : La FRAT



Lieu : Petits Frères des Pauvres

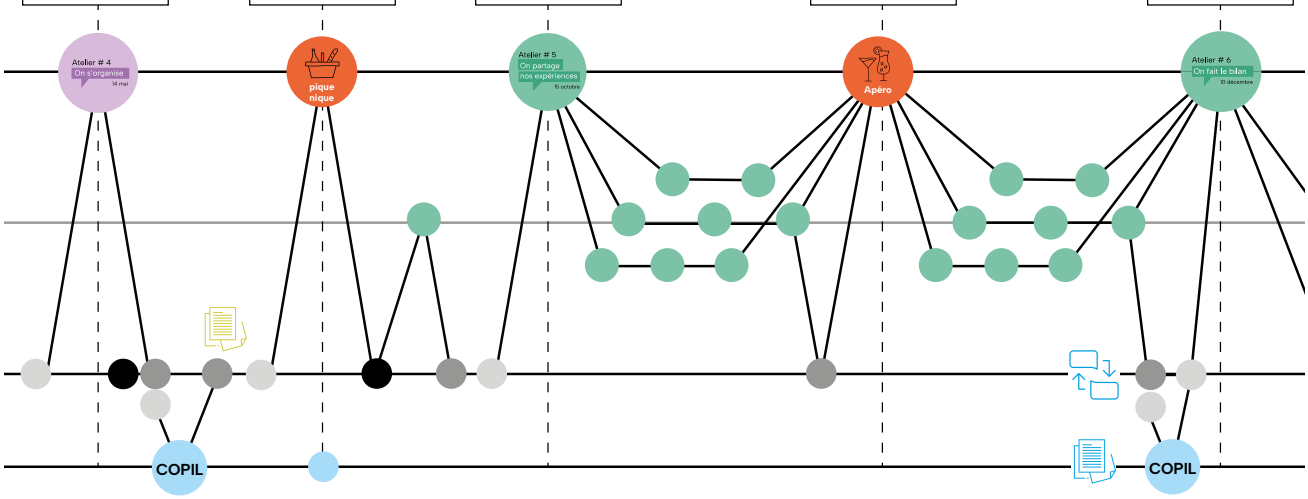


Lieu : Le Jym Bar



Lieu : Secours Catholique

Action	Action	Action	Action	Action
Atelier sélection des expérimentations et rédaction de la feuille de route	**Un moment de convivialité et de présentation des expérimentations**	**Atelier de finalisation des expérimentations**	**Un moment de convivialité et de réengagement collectif**	**Atelier Bilan des expérimentations**
*Participants issus de la communauté d'acteurs (1 habitant - 20 associations - **1 entreprise** - 6 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (2 habitants - 15 associations - 1 entreprise - 5 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design* ***Une élue en charge de l'innitiative***	*Participants issus de la communauté d'acteurs (0 habitant - 12 associations - 1 entreprise - 4 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design* *Équipe de réalisation d'un podcast*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (0 habitant - 17 associations - 1 entreprise - 4 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*	★ *Participants de la communauté d'acteurs (**8 habitants** - 12 associations - 0 entreprise - 4 représentants municipaux)* *Équipe pilote+Équipe design* *2 élus sont passé pour lh pour écouter les restitutions*
Diapositives PPT *Badges* *6 tables - 1 par thème* *Affiche d'expérimentation*	*Badges* *Buffet*	*Badges* *Diapositives PPT* *Utilisation de la plateforme Mattermost (plateforme de communication inter coopérative)* *Supports de présentation pour les expérimentations*	*Badges* *Les lettres dorées « 90 » symbolisant la temporalité de la phase d'expérimentation : 90 jours* *Schéma du point de bascule*	*Badges* *Fiches récapitulatives des expérimentations* *Fiches auto-évaluation*
Chaque acteur se positionne et contribue à la création des sous-groupes expérimentaux. *La cheffe de projet participe à l'expérimentation des habitants.* *L'équipe pilote adopte une posture d'observation/facilitation.* *L'équipe de conception anime les ateliers.*	*Échanges informels* *Présentation par chaque sous-groupe* *Discours du représentant élu à la fin du*	★ *Les sous-groupes présentent leurs expériences prévues à d'autres groupes de parties prenantes (sous la forme d'un « world café ») afin de recueillir des commentaires et des suggestions d'amélioration.* *Ils animent leurs propres sessions.*	*Rappel du calendrier* *Pitchs par deux membres de la communauté d'acteurs*	*Les acteurs se sont réunis en sous-groupes pour examiner leurs expérimentations.* *Ils ont ensuite pris la parole en séance plénière pour rendre compte aux autres participants de ce qu'ils avaient fait et des conclusions qu'ils en avaient tirés.*
Les sous-groupes se forment et s'organisent. *Ils se mettent au travail et élaborent une feuille de route pour la mise en œuvre de leur expérimentation.*	*Discours prononcé par l'élu à la fin du repas à propos de la situation actuelle qui reste difficile pour tous et qu'il reste encore énormément à faire pour améliorer concrètement le quotidien des habitants.*	*Chaque groupe fonctionne de manière autonome, s'adapte et prend des décisions avec le soutien de l'équipe de conception en ce qui concerne les choix de conception.*	*Un moment convivial où les gens étaient heureux de renouer contact*	*Les deux élus sont arrivés après la pause et ont pu écouter le compte rendu de chaque sous-groupe.* *Ils ont ensuite pris la parole pour donner leur avis sur ce qu'ils venaient d'entendre.*
Dans chaque sous-groupe, les règles de prise de parole sont réitérées. *Chacun écoute les autres, mais l'objectif de produire quelque chose qu'ils devront mettre en œuvre sert de motivation : un calendrier, des objectifs clairs et les moyens de les atteindre.*	*Pas de traces ou notes prises collectivement.*	*Photos* *Notes prises par les équipes pour améliorer leur configuration* *Notes prises par l'équipe de conception* *Manipulation des outils/dispositifs proposés*	*Photos*	*Fiches récapitulatives* *Retour d'autres parties prenantes sur des expérimentations qui ne sont pas les leurs* *Ils ont exprimé leur déception de clore les expérimentations en sous-groupes, car ils avaient particulièrement apprécié cette forme d'action collective.*
Équipe design : Introduction et alignement avec l'atelier précédent : l'ADN, la mission et les méthodes de travail de la coopérative. Présentation du diagramme illustrant l'impact des expériences et de la coopérative. Présentation des objectifs de l'atelier et animation. *Équipe pilote : Interventions pour apporter des éclaircissements et observation.*	*Équipe design : chronométreur pendant les présentations* *Équipe pilote : écoute active*	*Équipe design : soutien dans le processus de conception* *Équipe pilote : écoute active*	*Équipe design : écoute active* *Équipe pilote : écoute active*	*Équipe de conception et équipe pilote : Écoute active*



VISUALISATION DU SCHÉMA D'IMPACT POUR LES EXPÉRIMENTATIONS ET LA COOPÉRATION

En réponse aux malentendus concernant « qui bénéficie des services de la coopérative ? », un diagramme a été créé afin que les acteurs puissent mieux visualiser le double impact : sur les acteurs et sur les habitants en situation de précarité et d'isolement social.

SESSIONS EN SOUS-GROUPES

Qui participe ?
Le sous-groupe d'expérimentation, composé de membres de la communauté, de la cheffe de projet, animatrice de la coopérative, d'un membre de l'équipe de conception et d'un membre de l'équipe pilote.

Dans quel but ?
Co-concevoir l'expérimentation à venir :
-Définir les objectifs
-Identifier les ressources disponibles
-Choisir le ou les lieux de l'expérimentation
-Organiser l'expérimentation

Objectif de transformation :
Passer d'une approche « concevoir pour » à une approche « concevoir avec »

Renforcer l'appropriation de l'expérimentation par les acteurs

Essayer une posture de mise en œuvre collaborative et distribuée

Aider les participants à se familiariser avec une logique de test, d'essais et d'erreurs, et d'adaptation

Résultats attendus :

Un scénario d'expérimentation co-construit, réaliste et partagé

Un sentiment d'engagement et une dynamique plus forte autour du projet

Des rôles plus clairs et plus équilibrés entre les participants

Une première expérience concrète de coopération à petite échelle

★ Certains sous-groupes ont été laissés libres de s'organiser eux-mêmes, tandis que d'autres ont reçu le soutien de l'équipe.

★ C'était la première fois que les habitants participaient aux séances plénières. Ils sont venus partager leurs expériences pendant la phase d'expérimentation et exprimer leur intérêt à s'impliquer dans les prochaines étapes du projet.

COMMENTAIRES DE L'ÉQUIPE PILOTE CONCERNANT UN DÉCALAGE AVEC LES ÉLUS

L'équipe pilote a exprimé sa difficulté à aider les élus à comprendre ce qui se passe réellement au sein des ateliers et dans le processus plus large, à savoir l'émergence d'une communauté authentique et coopérative.

Cela souligne la nécessité d'un meilleur alignement entre la vision stratégique politique et la dynamique de co-conception impulsée par la communauté.

DOCUMENT DESTINÉ AUX ÉLUS : ALIGNER LA STRATÉGIE POLITIQUE AVEC L'APPROCHE DE CO-CONCEPTION

Un document a été présenté aux élus pour mettre en cohérence leur stratégie politique et la démarche de co-design de la coopérative : c'est un travail sur le long terme qui passe par des projets concrets mis en oeuvre rapidement pour que les acteurs apprennent à coopérer et installent les pratiques dans la durée.



Lieu : Eco Appart (CCAS)



Lieu : CCAS

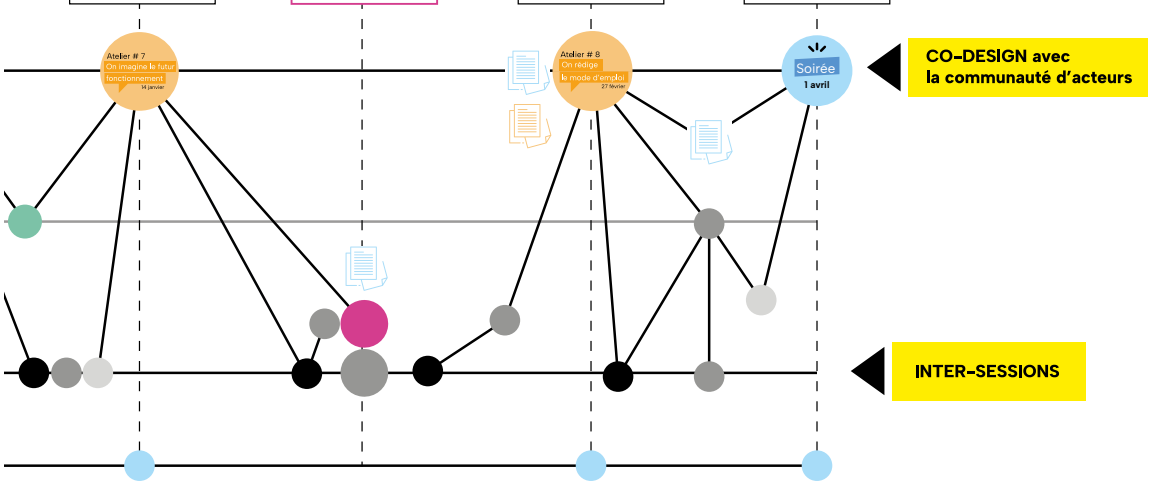


Lieu: FAL 44



Lieu : Labo Diva

	Action	Action	Action	Action	
	Atelier de projection sur le futur fonctionnement de la coopérative	**Réunion pour discuter et préparer l'atelier final**	**Atelier de co-conception de la rédaction du mode d'emploi de la coopérative**	**Célébration de l'expérimentation et lancement officiel de la coopérative.**	
	Participants issus de la communauté d'acteurs (5 habitants – 14 associations – 1 entreprise – 4 représentants municipaux) *Équipe pilote* *Équipe design*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (0 habitant – 3 associations – 1 entreprise – 2 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (8 habitants – 10 associations – 1 entreprise – 4 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design* *Les 2 élus de la démarche*	*Participants issus de la communauté d'acteurs (12 habitants – 20 associations – 1 entreprise – 6 représentants municipaux)* *Équipe pilote* *Équipe design* *Les 2 élus de la démarche*	**Actants humains**
	Badges *Supports photolangage* *Diapositives PPT* *Fiches opérationnelles*	*Diapositives PPT* *Résumé « instructions opérationnelles »* *Fiches « Questions en suspens »*	*Diapositives PPT* *Fiches d'instructions à remplir* *Feuille de route pour 2025-2026* *Prise de décision : fiches de positionnement pour l'individu et l'organisation dans les projets 2026*	*Diapositives PPT* *Tableaux d'engagement des structures* *Apéritif*	**Actants non-humains**
	Les acteurs ont partagé individuellement leur expérience de la coopérative ainsi que leurs souhaits pour la faire évoluer. *Chaque participant a ensuite choisi le sous-groupe qu'il souhaitait rejoindre : membres, outils et méthodes, ou projets.*	*Un récapitulatif des épisodes précédents a été présenté pour ceux qui n'étaient pas présents.* *Chaque acteur a ensuite exprimé ce qu'il souhaiterait voir dans la future coopérative : l'organisation des groupes de travail, l'accueil des nouveaux arrivants et les modalités de gouvernance. Ils ont également expliqué comment ils envisageraient d'utiliser le futur mode d'emploi.*	*Très convivial.* *Les résidents ne sont plus traités différemment et sont invités à participer au même titre que tous les autres membres de la coopérative (gouvernance, projet, accueil des nouveaux arrivants, implication).*	*La facilitatrice de la coopérative donne le rythme, et de nombreux participants interviennent les uns après les autres, certains pour rappeler des sujets passés, d'autres exprimant des idées pour l'avenir.* *Une dizaine de personnes ont partagé leur expérience.*	**Interactions ou type de relation entre les acteurs impliqués dans l'action**
	Chaque participant a pris la parole pour partager son point de vue personnel sur la coopérative.	*Cette approche favorise le développement d'une gouvernance collective. En s'appropriant le futurmode d'emploi, les participants – y compris l'animateur de la coopérative – définissent les conditions dont ils ont besoin pour s'engager pleinement dans la vie de la coopérative.*	*Les représentants élus sont venus partager une heure de leur temps, ce qui a été remarqué par les membres de la coopérative, renforçant ainsi leur position « en dehors » de la coopérative.*	*Les représentants élus ont exprimé leur gratitude envers les participants, saluant à la fois leurs contributions passées et leur engagement continu pour l'année à venir.*	**Renforcer ou remettre en question les cadres institutionnels existants**
★	*Un tableau partagé combinant images et mots-clés.* *Des fiches opérationnelles macro, destinées à structurer la future coopérative.*	*Les éléments sont complétés collectivement : chacun a son mot à dire et tous les scénarios sont pris en compte.* *Le groupe discute des points à travailler avant le prochain atelier avec l'ensemble de la communauté.*	★ *Un poème sur la coopérative a été écrit par un habitant et a été lu au début de l'atelier. Il a été ajouté au mode d'emploi.* *Les fiches de positionnement pour les futurs projets de la coopérative ont été numérisées et envoyées aux participants, symbolisant leur engagement pour l'année à venir.*	*Les récits des participants ont donné vie au parcours passé.* *Ensuite, des panneaux ont invité chacun à réfléchir et à montrer comment il souhaitait s'engager dans l'année à venir.* *Le modèle d'emploi de la coopérative a été imprimé et distribué à tous les participants.*	**Écrits : traces descendantes et ascendantes, cadres professionnels et livrables** **Mémoire organisationnelle et processus de remémoration**
	Équipe pilote et équipe design : Écoute active et questions complémentaires pour approfondir certains points.	*L'équipe de conception se concentre sur la collecte d'informations pour le guide d'utilisation, tandis que* ***l'équipe pilote participe à égalité avec toutes les autres acteurs.*** *Le mode d'emploi est un outil collectif, conçu pour servir tout le monde de manière équitable et horizontale.*	*Écoute active et facilitation pour l'équipe de conception,* *l'équipe pilote a assumé le même rôle que les autres membres, à l'exception du fait qu'elle a annoncé le budget disponible pour la première année de la coopérative.*	★★ *L'équipe de conception a fourni des conseils et préparé les panneaux, mais c'est l'équipe pilote qui s'est entièrement chargée de l'organisation.* *L'animateur a planifié le déroulement de l'événement en collaboration avec les membres de la coopérative.*	**Rôle/fonction de l'équipe de pilotage et rôle/fonction de l'équipe de conception**



TEMPS DE CO-DESIGN DU CO-DESIGN ENTRE LES ÉQUIPES PILOTE ET DESIGN + CERTAINS MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTEURS

Qui est impliqué ?
L'équipe pilote, l'animatrice de la coopérative, ainsi que des membres de la communauté souhaitant s'investir dans l'organisation et la gouvernance de la coopérative.

Dans quel but ?
Ouvrir les coulisses et associer les acteurs à la préparation des derniers ateliers de co-design, en veillant à ce que l'organisation ne repose pas uniquement sur l'équipe pilote. Il s'agit aussi de recueillir leurs avis sur le mode d'emploi : son utilité concrète, ses usages possibles, ses fonctionnalités clés.

Objectif de transformation :
Passer d'une logique de « conception pour » à une approche de « conception avec ».

Renforcer l'appropriation de l'expérimentation coopérative par les acteurs.

Encourager une posture de mise en œuvre collaborative et distribuée.

Aider les participants à adopter un état d'esprit fondé sur le test, l'essai-erreur et l'adaptation continue.

Résultats attendus :
Constituer un premier sous-groupe volontaire pour co-organiser, avec la cheffe de projet, l'animation des ateliers plénieres.

Diffuser la culture du co-design du co-design.

TEMPS DE CO-CONCEPTION ENTRE L'ÉQUIPE PILOTE ET L'ÉQUIPE DE CONCEPTION

Qui est impliqué ?
Le pilote et l'équipe de conception.

Dans quel but ?
Pour co-concevoir les deux dernières étapes : le dernier atelier précédant l'événement de lancement et le guide d'utilisation.
Également pour faire le point sur la récente session de co-conception organisée avec un groupe plus restreint de membres.

Objectif de transformation :
Passer d'une logique de « conception pour » à une approche de « conception avec ».

Réfléchir à la session précédente afin d'améliorer la collaboration.

Renforcer la prise de décision partagée pour les étapes finales.

Résultats attendus :
S'engager dans une co-construction efficace des deux dernières étapes.

★ Certains résidents ont déclaré aux associations qu'ils se sentaient « perdus » pendant l'atelier, qui était davantage axé sur l'organisation de la coopérative que sur les aspects concrets de l'expérimentation. Cela a renforcé la crainte de l'équipe pilote de « perdre à nouveau les résidents ».

★ À la surprise des équipes chargées du projet pilote et de la conception, beaucoup plus de personnes que prévu ont participé à l'atelier visant à finaliser le guide d'utilisation. Cette forte participation reflète l'enthousiasme des parties prenantes, de nombreux résidents ayant pris une part active à la session.

★ Un résident a écrit un poème sur le parcours de co-construction de la coopérative. Il a été lu à haute voix au début de l'atelier, soulignant pour tout le monde — en particulier pour l'équipe pilote — que la coopérative génère également d'autres types d'impacts : émotionnels, symboliques et profondément humains.

★★ Pour la phase finale du processus, l'équipe de conception s'est retirée de la préparation et de l'organisation de l'événement, permettant ainsi à l'équipe pilote et à l'animateur d'assumer pleinement leurs rôles, notamment en dirigeant les séances de travail, en partageant les résultats et en guidant la prise de décision aux côtés des membres de la communauté.

LE POÈME

La lecture du poème a été une belle surprise, montrant à tous que chacun peut contribuer à sa manière à la vie de la coopérative.
Ce poème, riche en sens et en émotions, a été inclus dans le guide d'utilisation comme trace symbolique de cette contribution personnelle et sincère.

LE MODE D'EMPLOI

Le guide d'utilisation est le fruit d'un travail collaboratif mené au cours de l'année écoulée, enrichi par les commentaires et les ajustements suggérés par les membres quant à son utilisation. L'objectif est d'en faire un outil utile et valorisant que les membres peuvent véritablement s'approprier.
Il a été publié en ligne afin que chacun puisse apporter ses modifications avant le lancement officiel prévu le 1er avril.

Figure 47. *Grille d'analyse des inter-sessions de la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités*

Typologie évolutive des inter-sessions

L'observation longitudinale du dispositif montre que les inter-sessions ne constituent pas un format homogène, mais un ensemble d'espaces adaptatifs qui se transforment au rythme du projet et de l'évolution du collectif. Leur fonction se déplace au fur et à mesure que la gouvernance se construit : d'abord centrées sur la relation entre l'équipe pilote et l'équipe design, elles deviennent progressivement des lieux d'ouverture, d'ajustement des postures et de circulation des apprentissages.

À partir de ce matériau, nous proposons une typologie évolutive des inter-sessions (figure 48), non comme une classification stable, mais comme une grille de lecture des registres qu'elles activent selon les moments du projet. Cette typologie met en évidence comment ces espaces intermédiaires contribuent, chacun à leur manière, à la continuité du dispositif et à la structuration progressive du collectif.

Elle montre que les inter-sessions remplissent tour à tour — et souvent simultanément — des fonctions d'organisation, de médiation et de soutien à l'apprentissage, en réponse aux besoins concrets du projet. Leur caractère évolutif reflète la dynamique même de la coopérative : un collectif en formation, qui cherche ses règles, ajuste ses pratiques et expérimente des formes de gouvernance distribuée.

Type d'inter-session	Calendrier	Objectif principal	Objectif de transformation	Résultats attendus
Alignement stratégique	Pré-expérimentation Récurrent	Cadrer les enjeux collectivement Identifier les points de tension	Clarifier et partager les visions stratégiques Ajuster la méthodologie pour rester en phase avec les ambitions Réévaluer les objectifs lorsque cela est nécessaire	Visions stratégiques partagées Une méthodologie alignée sur les ambitions du projet politique Une dynamique de coopération renforcée entre les différents niveaux hiérarchiques
Médiation au co-design	En continu	Promouvoir l'acculturation au co-design : principes, calendriers, outils Établir une posture commune pour l'exploration et l'expérimentation	Clarifier les différences entre les cultures conceptuelle, politique, opérationnelle et institutionnelle. Légitimer les attentes de résultats rapides. Encourager une compréhension commune du « faire avec » plutôt que du « faire pour ».	Une meilleure compréhension mutuelle Une adhésion plus forte aux approches de co-conception Une capacité collective à naviguer dans l'incertitude du projet
Préparation des ateliers de co-conception	Avant chaque atelier	Définir le contenu et le déroulement des activités de l'atelier Organiser la logistique S'assurer que tout est conforme à la trajectoire générale du projet	Aligner les membres de l'équipe sur les intentions et les rôles individuels Ajuster ou clarifier les rôles en fonction du contexte et de l'évolution des besoins Anticiper les réactions potentielles ou les points de résistance	Facilitation fluide et claire de la session Attitude cohérente et unifiée de l'équipe pendant les ateliers Capacité collective à s'adapter si nécessaire
Débriefing collectif	Après chaque atelier ou comité de pilotage	Analyser le déroulement de l'atelier Partager ses impressions, observations et points à retenir Mettre en évidence les écarts entre les intentions et ce qui s'est réellement passé	Encourager une attitude réfléchie Soutenir l'apprentissage mutuel Cultiver une culture commune de réflexivité et d'expérimentation	Amélioration continue des pratiques collaboratives Renforcement de la confiance au sein du groupe Capacité à reconnaître les tensions sans les éviter
Adaptation de la planification	En continu	Réviser et modifier le calendrier initial. Réajuster les échéances à venir et les étapes clés du projet. Rétablir une visibilité commune pour toutes les parties prenantes.	Accepter collectivement les changements imprévus Hiérarchiser conjointement les actions à venir en fonction des ressources disponibles Instaurer une culture d'agilité et d'adaptabilité	Un plan ajusté et réaliste Un engagement renouvelé envers des objectifs communs et réalisables Une transparence accrue concernant les contraintes individuelles et collectives
Transmission et documentation	En continu	Organiser l'archivage des résultats, des décisions et des enseignements tirés Rendre transférables les connaissances formelles et informelles générées par l'expérience	Institutionnaliser les apprentissages afin qu'ils deviennent des ressources exploitables. Construire des ponts entre l'expérimentation et l'ancrage structurel à long terme. Rendre visible la valeur générée collectivement au fil du temps.	Une base de connaissances partagées, utile pour les nouveaux participants et les phases futures du projet. Amélioration du flux de connaissances entre toutes les parties prenantes. Renforcement du sentiment de continuité et d'appartenance au sein du collectif.

↑ **Figure 48.** *Typologie des inter-sessions*

8.2.1.3 Les *inter-sessions*, des espaces intermédiaires où se négocient les postures

Au-delà de leur fonction de coordination, les inter-sessions constituent des situations où se rejouent et se reconfigurent les positions, les rôles et les formes de participation au sein du collectif. C'est à ce niveau que la gouvernance du projet commence à se matérialiser. Loin de se limiter à faire circuler l'information ou d'assurer un suivi opérationnel, les *inter-sessions* sont des moments de travail où les acteurs éprouvent concrètement leurs manières de faire, leurs attentes et leurs modes d'engagement. C'est dans ces séances que se négocient, en situation, les postures professionnelles et les formes de participation légitimes.

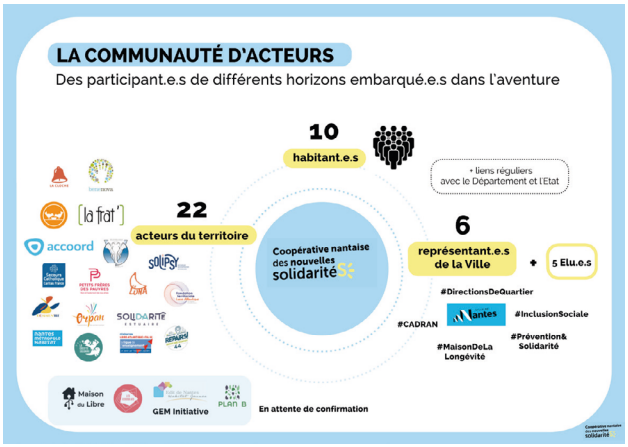
Coordination : constituer et représenter le collectif

L'équipe pilote avait initialement réuni une quarantaine d'acteurs dans une logique de représentativité institutionnelle. Cette diversité, légitime du point de vue du service public, s'est toutefois heurtée aux exigences de la co-conception, qui reposent sur l'engagement continu des acteurs et la construction progressive de liens de travail stables.
Seule une minorité d'acteurs s'est engagée dans la durée, tandis que les participations ponctuelles, fréquentes dans l'action publique, ont rendu difficile la stabilisation du collectif et la continuité du travail de co-conception. Face à ces désengagements, les inter-sessions sont devenues essentielles pour réajuster le collectif et maintenir la dynamique de travail. Elles ont rassemblé dans un premier temps les membres de l'équipe pilote et de l'équipe design constituant ainsi un premier noyau d'acteurs.

La représentation visuelle de la communauté d'acteurs (figure 48), élaborée puis ajustée au fil des inter-sessions, a joué un rôle central de cadrage. Conçue d'abord pour rendre visibles les acteurs impliqués, elle a ensuite accompagné le passage du « je » au « nous » en atelier 3, en donnant à voir l'émergence du collectif. Elle répondait enfin au besoin de l'équipe pilote d'expliciter que la valeur produite dépendait des contributions de chacun. Au fil de ces ajustements, la représentation a progressivement fait passer l'image d'acteurs dispersés à celle d'un collectif relié par un système de coopération.

Médiation : habitants et entreprises comme points de tension

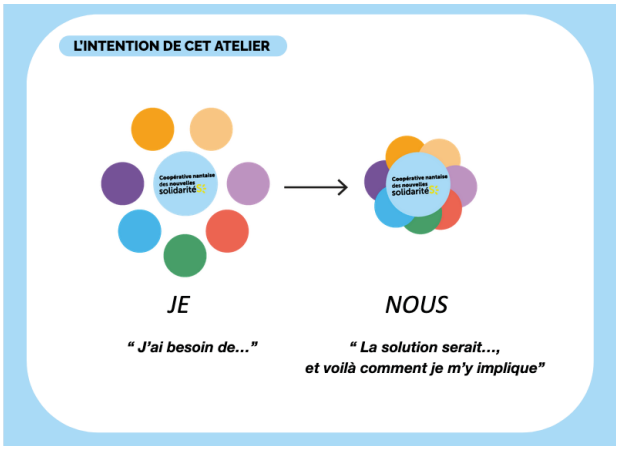
Les débats les plus vifs ont porté sur la place des habitants. L'équipe pilote défendait une intégration immédiate « à égalité » avec les professionnels, au nom du droit d'accès et de la non-distinction entre publics. Les designers soutenaient au contraire une implication progressive fondée sur des groupes différenciés, afin de créer les conditions de la rencontre — apprendre à se connaître, instaurer la confiance, expliciter les attentes.

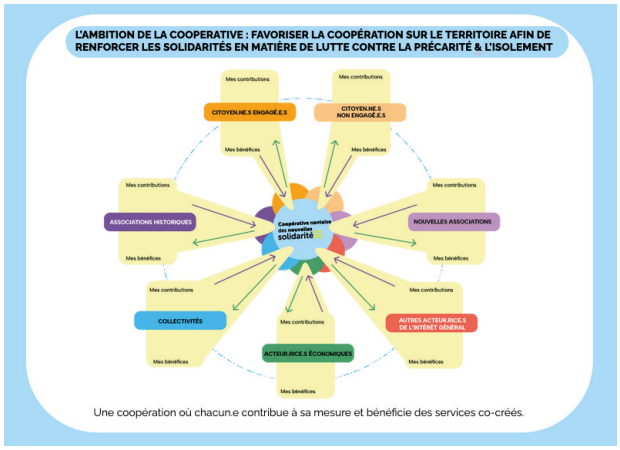


Représentation de la communauté d'acteurs lors de la soirée de lancement



Représentation de la communauté d'acteurs lors de l'atelier 1 et 2



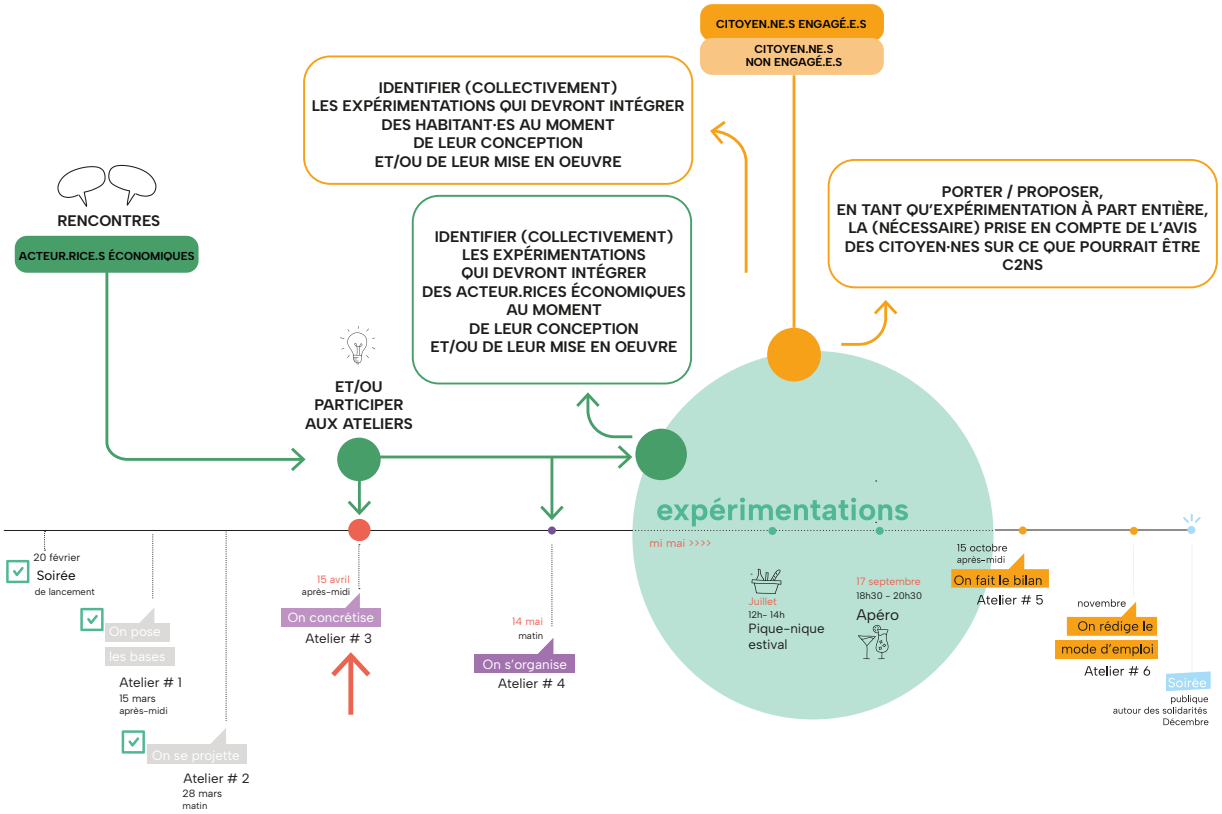


Représentation de la communauté d'acteurs lors de l'atelier 3

↑ **Figure 49.** *Évolution de la représentation de la communauté d'acteurs. En haut à gauche, lors de la soirée de lancement le 20 février 2024, en haut à droite lors des ateliers 1 et 2 les 15 mars et 28 mars 2024,en bas, lors de l'atelier 3, le 15 avril 2024*

Ce désaccord reflétait deux rationalités :
- L'égalité d'accès comme principe (logique du service public)
- la capacitation par l'action progressive (logique du design).

Craignant de « stigmatiser » les habitants en les réunissant séparément, l'équipe pilote a finalement privilégié la solution du groupe mixte dès le départ. Cependant, lors de la première séance, plusieurs habitants ont exprimé un sentiment d'inconfort face à des professionnels déjà familiers des codes de la prise de parole et de la formulation de projet. Leur participation est restée marginale jusqu'à la phase d'expérimentation, où les situations concrètes ont permis de rééquilibrer les positions et de favoriser l'engagement.
Les inter-sessions ont été le lieu où ces deux rationalités – entre équipe pilote et équipe design – ont pu s'expliquer, non sans frictions, et se traduire dans un schéma de participation des habitants (figure 50).



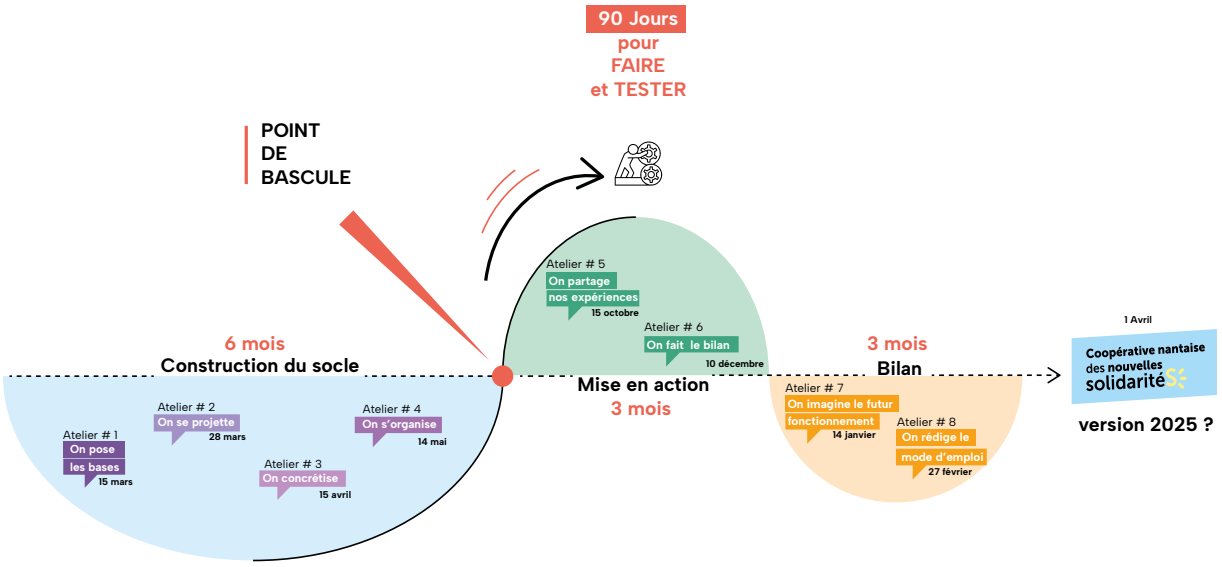
↑ **Figure 50.** *Schéma de la stratégie d'implication des habitant.e.s et des entreprises présenté lors de l'atelier 3 « on concrétise », 15 avril 2024*

Ce dispositif graphique a joué un rôle de médiation : il a permis de clarifier les temporalités, de réduire l'anxiété de l'équipe pilote et d'ancrer l'idée que l'implication habitante viendrait au moment des expérimentations.
Un enjeu similaire est apparu autour de l'implication des entreprises. La collectivité, peu habituée à coopérer avec elles, hésitait à les mobiliser tant que le projet restait flou. Là encore, les *inter-sessions* ont servi d'espace de clarification, où les designers ont insisté sur leur rôle dans l'écosystème de la coopérative.

Ces débats montrent que les *inter-sessions* ne visent pas à effacer les désaccords, mais à les rendre opératoires en les transformant en objets partagés qui permettent au collectif d'avancer.

Apprentissage : un point de bascule vers une gouvernance distribuée

Le schéma de la timeline du projet (figure 51), co-élaboré lors d'une *inter-session*, a marqué un tournant dans la dynamique collective. Conçu pour clarifier les étapes à venir, il signifiait également que la poursuite du processus dépendait désormais de l'initiative des acteurs eux-mêmes. En visualisant la trajectoire du projet, les participants ont pu se projeter comme co-pilotes, capables d'assumer la suite du dispositif.



↑ **Figure 51.** *Schéma de la timeline, présenté précédemment dans la section méthodologique et mobilisé ici comme outil de transition vers la phase d'expérimentation (17 septembre 2024)*

Pour l'équipe pilote, en revanche, ce moment a représenté un apprentissage plus exigeant : celui du lâcher-prise. Investie d'une forte responsabilité institutionnelle, elle avait jusqu'alors cherché à maintenir un cadre maîtrisé, fixant les objectifs, les rituels et les livrables. Le travail autour du schéma a agi comme une médiation organisationnelle car il a rendu visible la nécessité de redistribuer la responsabilité du projet et de reconnaître la compétence d'agir des autres acteurs, notamment celle de l'équipe design.

Cet apprentissage — à la fois cognitif, organisationnel et symbolique — correspond à une forme d'acculturation à la gouvernance distribuée. Il ne s'agit pas simplement d'apprendre à coopérer, mais d'apprendre à gouverner autrement : accepter l'incertitude, partager la décision, reconnaître la valeur de la contribution d'autrui et des objets médiateurs dans la coordination collective.

Cette évolution s'est concrétisée lors de la phase d'expérimentation. Des sous-groupes animés par les designers ont pris en charge certaines actions, tandis que la cheffe de projet assurait la cohérence d'ensemble. Cette répartition plus souple a favorisé la complémentarité entre les équipes et consolidé une forme de confiance mutuelle, marqueur d'une gouvernance désormais plus distribuée.

En synthèse, nos observations mettent en évidence trois fonctions interdépendantes des *inter-sessions* :

> Coordination : suivi administratif, organisation pratique, cadrage temporel. Elles permettent de garantir la continuité et la cohérence du projet.

> Médiation : ajustement des rôles, résolution de tensions, arbitrage entre visions design et institutionnelles. Elles désamorcent les blocages et favorisent la reconnaissance mutuelle.

> Apprentissage : appropriation d'outils, tests méthodologiques, partage d'expériences. Elles renforcent les compétences et consolident la communauté.

Les inter-sessions apparaissent ainsi comme des espaces opératoires de la gouvernance, où coordination, médiation et apprentissage s'entrelacent pour donner corps à une manière située de faire gouverner ensemble.

8.2.1.4 **Médiation institutionnelle et ajustements politiques**

Avant d'analyser les inter-sessions comme espaces de médiation institutionnelle, il importe de préciser le statut des documents mobilisés. Ils sont produits par l'équipe design, généralement dans les jours précédant ou suivant les ateliers, puis co-élaborés avec l'équipe pilote. Leur diffusion est différenciée selon les destinataires : certains sont partagés avec la communauté d'acteurs, d'autres sont préparés pour les élus dans le cadre des COPIL. Notre analyse ne porte pas sur leur contenu interne, mais sur leurs effets : ce qu'ils ont permis de structurer, de traduire ou de rendre possible dans le processus de gouvernance. Les dates indiquées dans les légendes visent uniquement à situer la chronologie de leur production et de leur circulation.

Des inter-sessions comme infrastructures de médiation institutionnelle

Au-delà de leur rôle d'ajustement entre l'équipe design et l'équipe pilote, les inter-sessions ont permis d'articuler des temporalités hétérogènes — celle de l'expérimentation (itérative, ouverte), celle de l'administration (planifiée) et celle du politique (rythmée par les décisions et les mandats).

Les réunions portaient principalement sur des actions de court terme — organisation des ateliers, mobilisation des acteurs, suivi des expérimentations — tout en cherchant à les articuler à des visions à moyen terme et à la méthodologie globale de l'expérimentation de la coopérative.

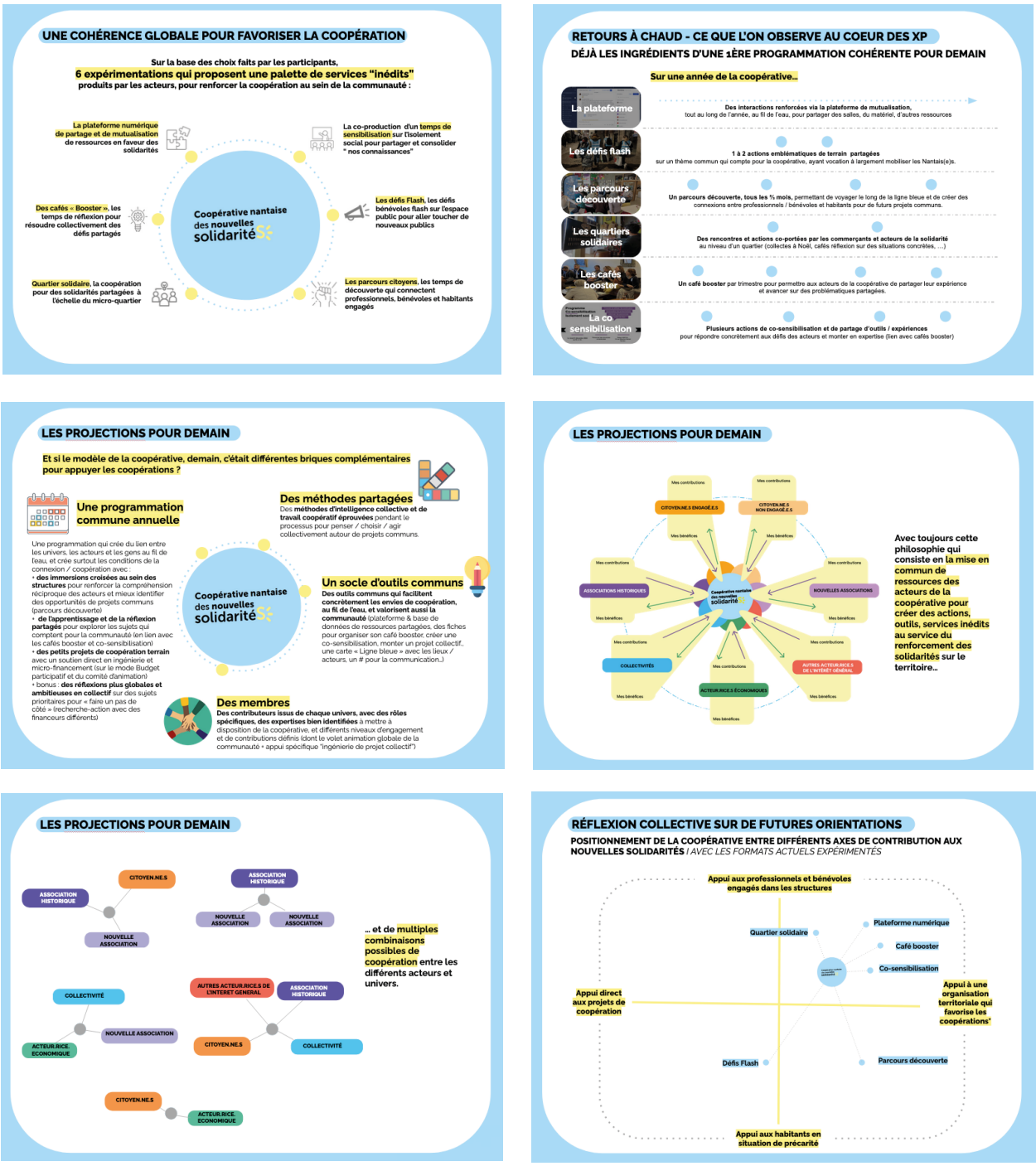
Cette articulation apparaît clairement sur notre tableau d'analyse figure 47, (voir p. 364-366). La timeline des inter-sessions rythmant le travail itératif de l'équipe pilote et de l'équipe design, devait s'articuler à la fois avec les ateliers menés avec la communauté d'acteurs et avec les réunions du COPIL, au cours desquelles étaient présentés aux élus l'état d'avancement de l'expérimentation et les premières pistes de projection politique.

Pour ces réunions du COPIL, des documents spécifiques ont été élaborés par l'équipe design et discutés avec l'équipe pilote à partir des inter-sessions (figure 52). Il ne s'agissait pas de simples comptes rendus, mais de supports hybrides combinant :

- une restitution du travail de la communauté d'acteurs,
- une analyse de cohérence globale,
- et des éléments de projection permettant aux élus de se situer et d'imaginer la place future de la coopérative.

Ces documents ont fonctionné comme de véritables outils de médiation documentaire, traduisant le langage exploratoire de la co-conception dans un format compatible avec les attentes politiques.

Le chevauchement des temporalités a généré des tensions mais aussi obligé les équipes à inventer des formes de dialogue régulières pour maintenir une cohérence entre le travail mené avec la communauté d'acteur et les élus. Comme l'a exprimé un membre de l'équipe pilote : « Il faut maintenir la motivation de tout le monde : nous-mêmes, les élus et la communauté. »



↑ **Figure 52.** *Extraits du dossier préparé par l'équipe design en collaboration avec l'équipe pilote pour le COPIL du 2 décembre 2024. Ce document combine restitution des travaux collectifs, analyse de cohérence et éléments de projection*

Un travail d'ajustement réciproque s'est progressivement installé entre les deux équipes. L'équipe pilote a partagé ses contraintes politiques et ses priorités, influençant la posture des designers ; ceux-ci ont, en retour, plaidé pour un allongement du calendrier et insisté sur la construction d'un climat de confiance. Cette dynamique, loin d'une prestation de conseil classique, a pris la forme d'un processus collaboratif et évolutif, dans lequel les méthodes de design ont été mises à l'épreuve autant que les logiques institutionnelles.

Cette observation rejoint les conclusions de Chamberlain et Partridge (2017), pour qui le co-design ne se limite pas à produire des outils, mais contribue à transformer les cultures professionnelles et à instaurer de nouvelles manières de coopérer. Comme dans leur projet *frailsafe*, la démarche nantaise illustre la manière dont le design, lorsqu'il s'inscrit dans la durée, peut déplacer des hiérarchies, ouvrir des espaces de dialogue et favoriser l'appropriation collective des rôles.

Au fil du temps, l'équipe pilote a ainsi accepté de déléguer une partie de l'animation et d'impliquer d'autres membres de la communauté dans les inter-sessions, ouvrant la voie à une co-responsabilisation accrue.
Ainsi, les inter-sessions ont opéré comme des dispositifs de médiation politique et organisationnelle, où se fabrique peu à peu une capacité collective à gouverner le projet.

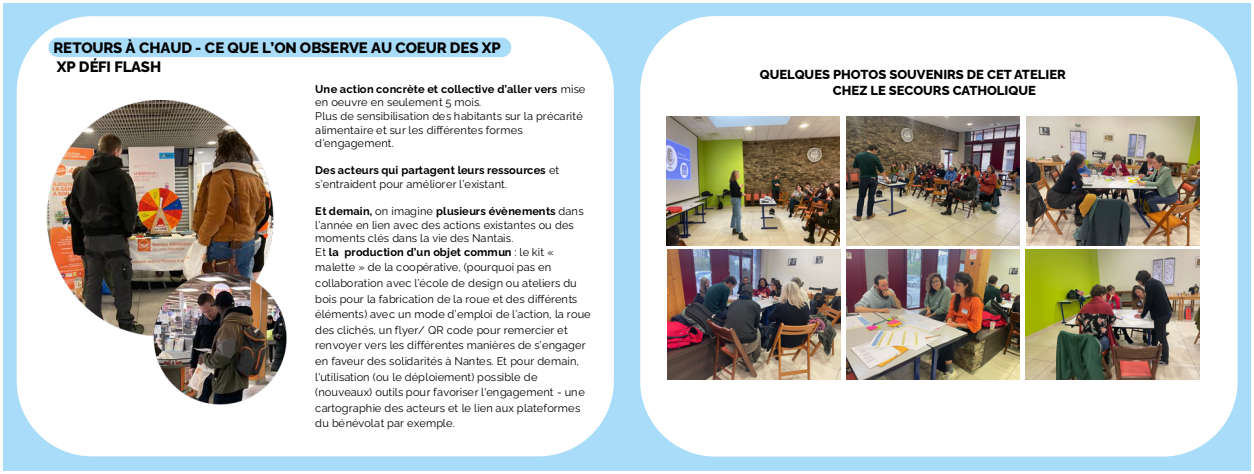
Une écologie de médiations : supports et fonctions

La médiation assurée par les inter-sessions ne repose pas uniquement sur les interactions entre acteurs ; elle s'appuie également sur une série de supports concrets produits au fil du projet. Ces supports jouent un rôle déterminant dans la manière dont le collectif se structure, se projette et se reconnaît comme acteur de la coopérative.

Nous avons identifié trois familles :

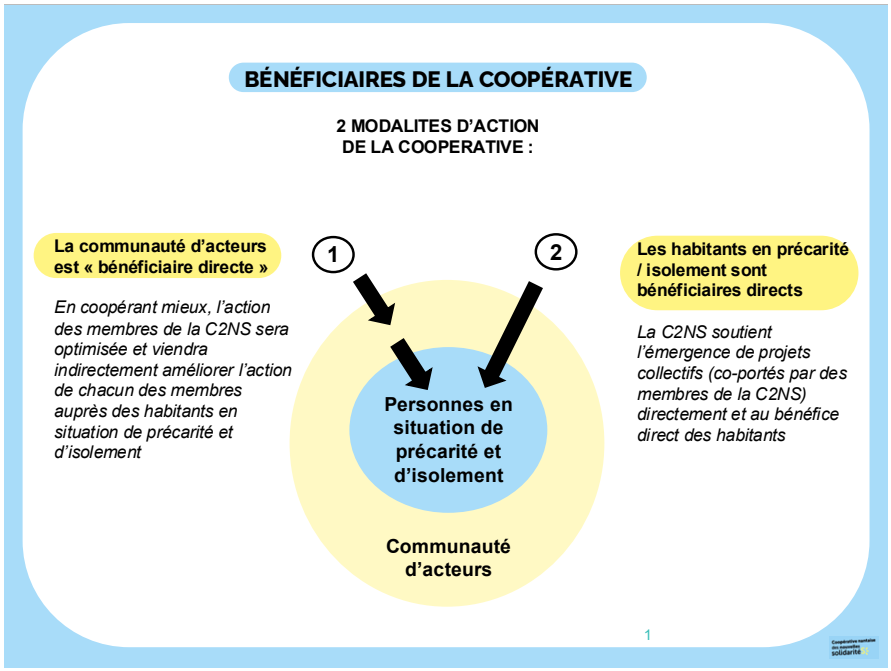
1. **Les supports structurants** (comptes rendus, timelines, grilles de progression) ont assuré la continuité du projet, consolidé la mémoire collective et permis aux absents de se réinscrire dans le processus en cours. Un exemple est donné en figure 53.

2. **Les supports de traduction** (schémas relationnels, cartographies, matrices) ont rendu comparables des visions divergentes et facilité la négociation des interdépendances entre acteurs.
L'exemple donné en figure 54 a joué un rôle important pour l'équipe pilote, qui souhaitait rendre explicitement visible la manière dont la coopérative pouvait toucher les personnes en situation de précarité et d'isolement. Il permettait d'illustrer deux modalités complémentaires d'atteinte de ces publics : d'une part, une relation directe avec les habitants ; d'autre part, une mise en relation indirecte via les membres de la communauté, considérés comme relais ou intermédiaires potentiels.



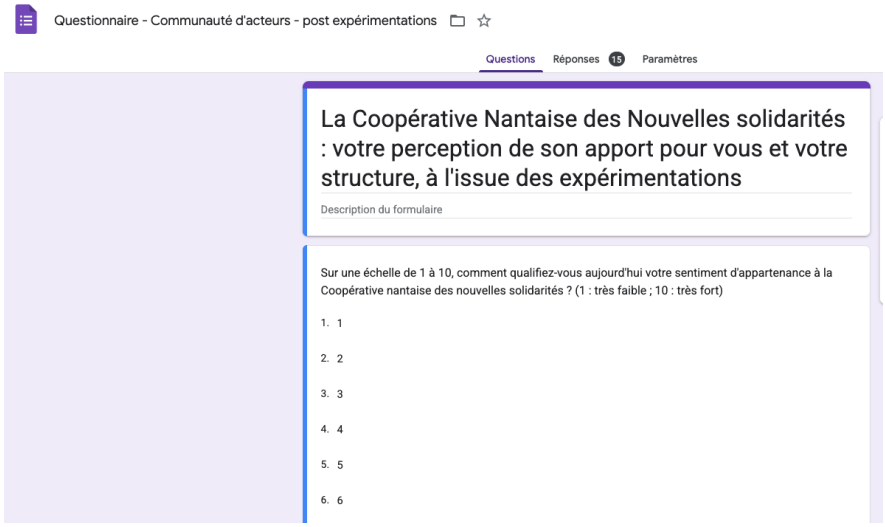
↑

Figure 53. À gauche : extraits de comptes rendus illustrés des ateliers à destination de la communauté d'acteurs. Atelier 5, « On partage nos expériences » (15 octobre 2024)



→

Figure 54. Schéma des « bénéficiaires de la coopérative » présenté lors de l'atelier 4 « on s'organise » le 14 mai 2024



↓

Figure 55. Questionnaire à mi-parcours après la phase d'expérimentation (septembre 2024), complété par un questionnaire initial (avril 2024) et un questionnaire final (avril 2025)

3. **Les supports d'engagement** (questionnaires, photos, post-its, restitutions visuelles) ont incarné la communauté en émergence en valorisant les contributions des participants. Les questionnaires (voir figure 55), loin d'être de simples instruments de collecte, ont permis à des acteurs périphériques de s'exprimer et ont renforcé la légitimité du collectif.

En rendant visibles les interactions, en traduisant des rationalités divergentes et en soutenant la participation élargie, ces supports ont constitué les conditions matérielles de l'apprentissage collectif. Ils ont permis aux inter-sessions de s'ouvrir progressivement à de nouveaux acteurs et de devenir des lieux d'expérimentation de la gouvernance distribuée. En ce sens, ces supports de médiation — qu'ils relèvent de la documentation, de la visualisation ou de la mise en récit — ont fonctionné comme de véritables infrastructures de gouvernance, stabilisant le collectif, rendant négociables les désaccords et soutenant la participation dans la durée.

8.2.2 Le projet ERASMUS + NEB|LAB ECO²–SCHOOLS : expérimenter une gouvernance intermédiaire à l'échelle européenne

Le cas nantais a montré comment une gouvernance distribuée peut émerger localement à partir d'inter-sessions outillées et de transformations progressives des postures. Le projet NEB|LAB ECO²-SCHOOLS déplace cette question à une tout autre échelle : celle d'un consortium européen où la coopération doit se construire entre acteurs dispersés, inscrits dans des cadres institutionnels, linguistiques et culturels hétérogènes.

8.2.2.1 **Présentation du projet : un laboratoire européen de co-design**

Un projet à l'intersection de l'éducation, du design et de la transition écologique

Le projet NEB|LAB ECO²-SCHOOLS, soutenu par le programme ERASMUS + (2023 – 2025), vise à repenser la rénovation durable des bâtiments éducatifs à travers une approche collective et expérimentale. Il s'appuie sur cinq sites pilotes européens – situés en France, en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et en Grèce – chacun engagé dans la transformation d'un établissement scolaire en living lab. Ces sites deviennent des terrains d'expérimentation où se croisent les enjeux de l'éducation, de la transition écologique et de l'innovation par le design.

Le projet adopte une démarche de recherche-action : les équipes ne se limitent pas à observer, elles participent à la conception et à la transformation des lieux. Chaque site associe enseignants, architectes, designers, étudiants, collectivités et habitants autour d'un objectif commun : faire de la rénovation un levier de transformation sociale et pédagogique.

Au-delà des aspects techniques de la rénovation énergétique, NEB|LAB

vise une transformation culturelle : repenser les pratiques, les usages et les imaginaires de l'école pour en faire un acteur de la transition écologique, à la fois ancré localement et connecté à une dynamique européenne.
À une échelle bien plus large que le cas nantais, NEB|LAB met ainsi à l'épreuve la capacité du co-design à structurer des formes de coopération entre des acteurs issus de contextes culturels, institutionnels et linguistiques très différents.

Des formats hétérogènes : la diversité comme moteur et comme contrainte
Chacun des cinq sites pilotes du projet se trouve dans une situation singulière : écoles rurales ou urbaines, établissements publics ou privés, ressources matérielles et humaines inégales. Cette hétérogénéité des contextes nourrit la richesse du projet mais en complexifie aussi la coordination et la gouvernance.

Si tous partagent la même ambition, les sites n'ont ni les mêmes ressources, ni les mêmes cadres administratifs, ni la même histoire. Les approches divergent selon les besoins, les acteurs impliqués et les cadres institutionnels nationaux. Certains sites se concentrent sur la mobilisation des élèves et des enseignants, d'autres sur la conception architecturale ou la création de nouveaux usages des espaces.

Cette diversité soulève une question centrale pour le consortium : comment partager les apprentissages sans uniformiser les pratiques ? Comment produire des outils communs qui respectent les spécificités locales ?

La tension entre ancrage territorial et vision européenne partagée constitue le fil rouge du projet. C'est dans cette dynamique d'équilibre entre autonomie locale et cohérence collective que NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS affirme son identité : celle d'un laboratoire européen du co-design, à la fois lieu d'expérimentation, de coordination et de fabrication d'une gouvernance en commun.

8.2.2.2 **La Chambre de qualité : une instance de coordination et de conception**

Bien que les partenaires du consortium comprennent les principes des living labs, ils restent confrontés à la question de savoir comment ces derniers peuvent générer des connaissances ou des méthodologies réellement bénéfiques à l'ensemble des acteurs. Pour y répondre, le porteur du projet et ses partenaires ont choisi de s'appuyer sur une *Chambre de qualité,* présentée dès l'origine comme un dispositif d'interdisciplinarité et de médiation destiné à guider le processus de transition.

Cependant, à ses débuts, le concept a donné lieu à des interprétations contrastées. Certains acteurs y voyaient un simple outil de suivi et de reporting, tandis que la coordination souhaitait en faire un espace de conception

partagée. L'objectif de la *Chambre de qualité* n'était donc pas de créer des synergies directes entre les initiatives locales, mais de concevoir des formats et des outils génériques capables de traduire les besoins spécifiques des terrains en solutions transférables. La Chambre de qualité s'est ainsi affirmée comme un objet en construction, définissant ses contours au fil des échanges entre partenaires.

Selon sa lettre de mission, elle doit promouvoir une approche collaborative de rénovation durable des bâtiments éducatifs, en conciliant la singularité des contextes territoriaux et la nécessité de produire des méthodes mobilisables à l'échelle européenne. Elle coordonne le réseau des partenaires, accompagne méthodologiquement les sites pilotes et capitalise les apprentissages. Placée en position intermédiaire entre dynamiques locales et cohérence du consortium, elle cherche à formaliser des cadres communs sans gommer la diversité des situations.

Sa mise en œuvre a toutefois révélé un écart entre l'intention affichée et les pratiques effectives. Les premières phases ont été marquées par des ambiguïtés de rôle, une appropriation inégale de la démarche et une difficulté à opérer un véritable déplacement des postures professionnelles. Ces tensions ont parfois favorisé des logiques hiérarchiques, limitant la portée transversale et horizontale recherchée.

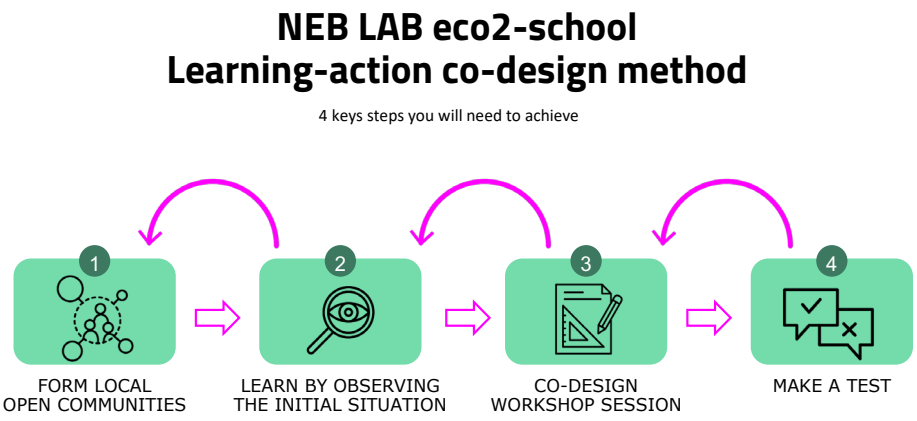
La gouvernance intermédiaire qu'elle incarne demeure fragile, prise dans des temporalités hétérogènes, contrainte par des cadres administratifs rigides et confrontée à la difficulté de transformer une promesse d'expérimentation en dispositifs stabilisés. Elle oscille entre une logique de contrôle – garantir la « qualité » au sens normatif – et une logique d'apprentissage collectif fondée sur l'expérimentation et la révision en situation.

8.2.2.3 **Les infrastructures de médiation : outiller la gouvernance à distance**

De la méthode prescrite à l'expérimentation située : les activités test comme prototypes organisationnels

La méthodologie globale du projet (figure 56) reposait initialement sur une trame de co-design structurée en étapes successives, de la constitution des équipes locales à la mise en œuvre d'une preuve de concept.

Toutefois, dès le lancement, les différences de contextes nationaux, de cultures professionnelles et de dynamiques locales ont rendu difficile son application uniforme. Face à cette hétérogénéité, la *Chambre de qualité* a opté pour une démarche exploratoire, en initiant quatre « activités tests », non pas comme des étapes prescrites de la méthodologie, mais comme des dispositifs destinés à éprouver, en situation réelle, les outils, méthodes et modes de coordination du projet.



→

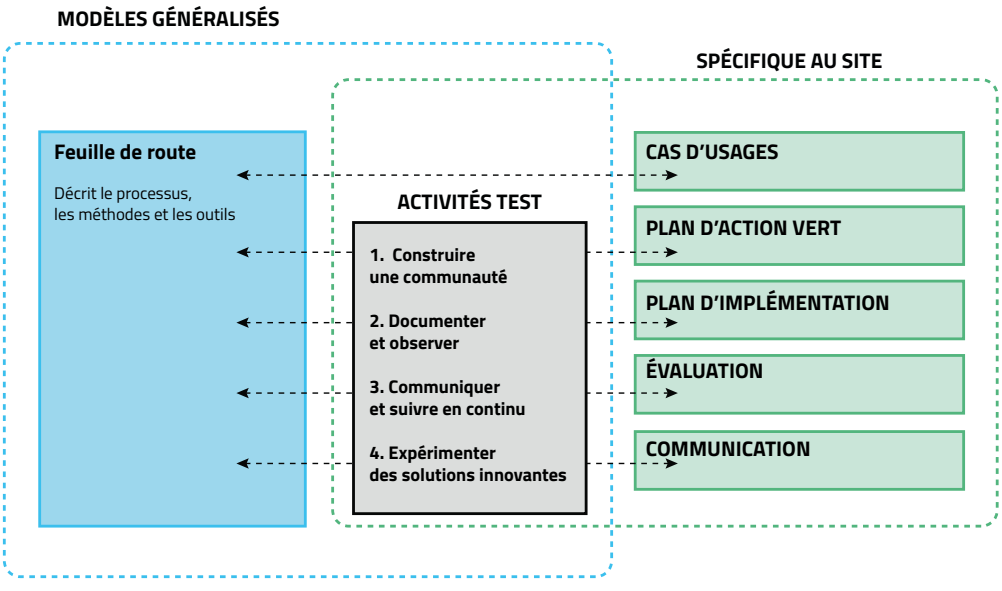
Figure 56.
Comme illustré précédemment dans la figure 16 (chapitre 3, p. 184), le schéma de la méthodologie NEB|LAB ECO²-SCHOOLS

La figure 57 illustre comment les activités tests ont permis une circulation bidirectionnelle des savoirs :

- des sites vers la structure centrale, en faisant remonter les besoins, obstacles et apprentissages propres à chaque contexte (cas d'usage, plans d'action, communications locales, etc.) ;

- de la structure centrale vers les sites, en testant et ajustant les outils, modèles et méthodes conçus collectivement.

Ces dispositifs ont permis à la Chambre de qualité d'assumer son rôle de médiation : structurer la coopération entre sites, formaliser les échanges et soutenir la construction d'un sens commun au sein du consortium. Ce faisant, la méthodologie initiale, pensée comme un cadre prescriptif, s'est transformée en un espace d'apprentissage collectif, où se travaillent les conditions mêmes du co-design, de la participation et de la gouvernance distribuée.



→

Figure 57. Modèle d'explication de la fonction des activités tests, présenté dans le livrable Roadmap D3.1.

Les activités-test peuvent ainsi être comprises comme des prototypes organisationnels : elles rendent possible l'expérimentation de formes de coopération, l'ajustement des rôles et la révision des outils au fil de l'action. La gouvernance n'y est pas donnée d'avance mais mise à l'épreuve et co-construite dans la pratique, selon une logique expérimentale déjà soulignée dans les travaux sur les living labs et les expérimentation de transition (Hossain et al., 2019 ; Loorbach et al., 2015).

Construire une gouvernance locale : l'activité « Community building »

Parmi les expérimentations menées, l'activité Community Building visait à poser les bases d'une gouvernance locale dans chacun des cinq sites pilotes. Elle a conduit les équipes à constituer une *core team* (équipe cœur), c'est-à-dire un petit groupe d'acteurs reconnus comme légitimes pour porter la dynamique du living lab sur son territoire dans la durée. Il ne s'agissait pas seulement d'organiser le travail, mais de clarifier les rôles, partager les responsabilités et instaurer un espace collectif de pilotage.

La *core team* assurait une fonction d'interface entre les orientations européennes du projet et les réalités locales. Elle apparaît ainsi moins comme une structure stabilisée que comme un prototype de gouvernance, où se négocient progressivement les modes de coopération, les formes de décision et les conditions d'un travail distribué.

Notre intervention s'est concentrée sur cette activité, en élaborant un outil de cartographie visuelle destiné à identifier l'état de la communauté, repérer l'équipe cœur et situer les parties prenantes mobilisables. L'analyse de cet outil et des dynamiques qu'il a suscitées fera l'objet du chapitre 9.

Outiller la coopération : Les infrastructures numériques et supports partagés

L'analyse des activités-test met en évidence un premier résultat transversal : la coordination transnationale ne peut reposer sur la seule bonne volonté des acteurs. Elle nécessite des infrastructures de médiation capables de soutenir, relier et rendre visibles les contributions dispersées. C'est dans cette perspective que le consortium a progressivement développé des dispositifs numériques et méthodologiques pour accompagner le travail collectif à distance.

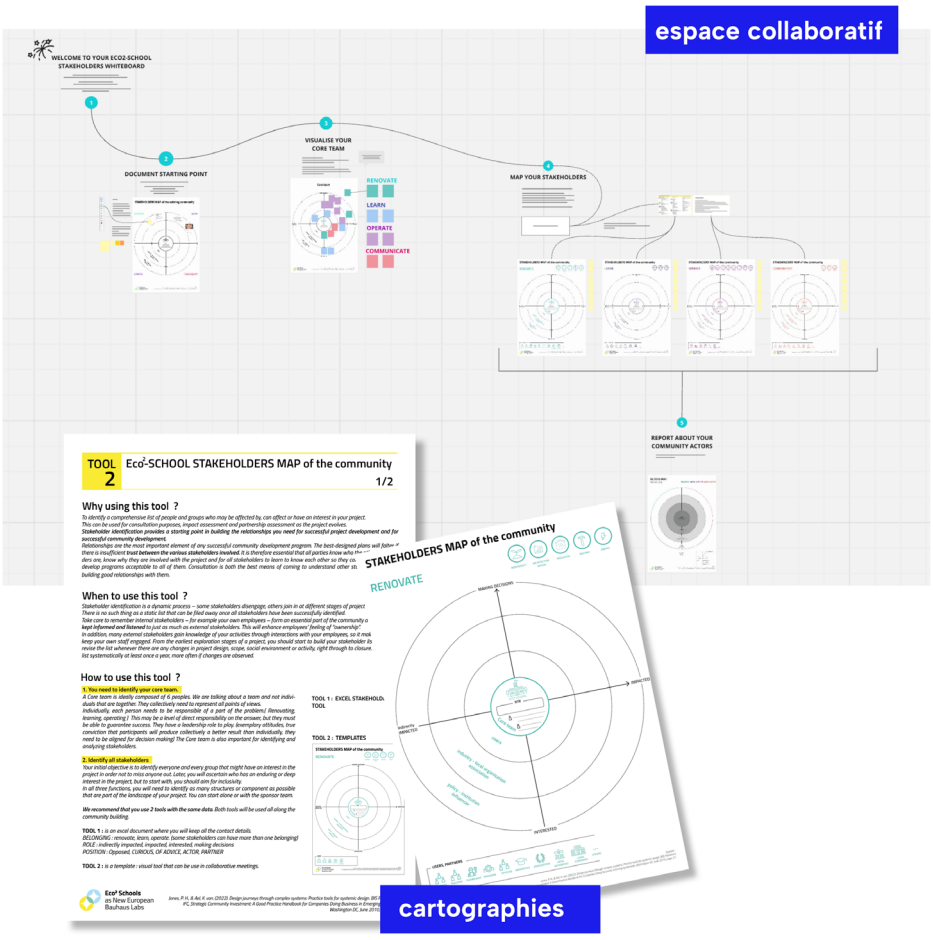
L'activité-test « construction de la communauté » mobilisait plusieurs familles d'outils : cartographies d'acteurs, (figure 58), fiches d'initiatives (figure 59) et matrices partagées en ligne, jouant le rôle d'outils de traduction.

Leur fonction était de rendre comparables des réalités hétérogènes et de permettre la négociation d'un langage commun entre les partenaires issus de contextes institutionnels, linguistiques et professionnels variés. Lorsqu'ils étaient appropriés localement, ces supports favorisaient l'émergence d'une mémoire collective ; lorsqu'ils restaient trop génériques, ils étaient perçus

comme de simples livrables, éloignés des réalités de terrain.
Les fiches d'initiatives (figure 59, haut) permettaient de documenter les expérimentations en cours, de rendre compte des acteurs impliqués et de faciliter leur partage à l'échelle du consortium.
Elles constituaient des supports intermédiaires pour formaliser les apprentissages issus des sites pilotes, tout en offrant une base commune d'évaluation et de comparaison.

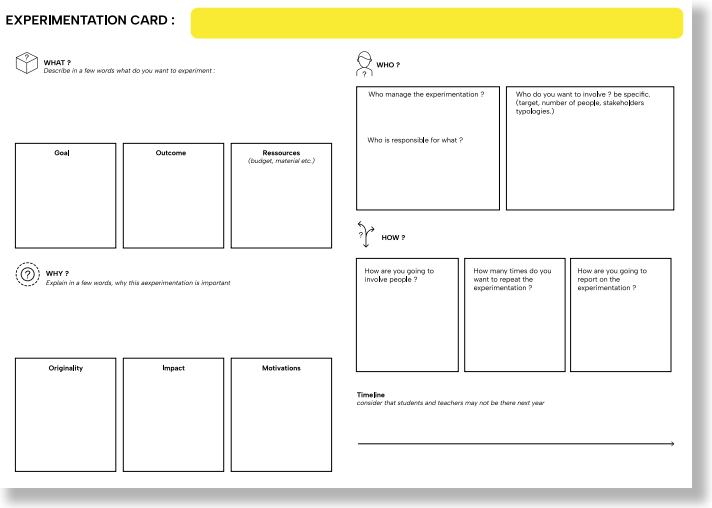
Une « salle de projet » avait également été imaginée pour suivre l'avancement des actions, en lien avec la feuille de route partagée (figure 58, bas). Pensée comme un espace physique dédié dans chaque école pilote, cette salle devait rendre tangible l'avancée du projet, accueillir les acteurs et relier les expérimentations locales aux échanges transnationaux.
Réalisée par deux partenaires, elle matérialisait la volonté de rendre visible une gouvernance distribuée et de doter le consortium d'infrastructures capables d'articuler les échelles locale et européenne.

Enfin, un document de capitalisation (figure 60) a été proposé afin d'aider les sites à prendre du recul et à formaliser les apprentissages issus de leurs expérimentations. Centralisant l'ensemble des productions (activités test, comptes rendus, documents transnationaux), cet outil visait à créer une mémoire collective tout en servant de support de projection européenne.

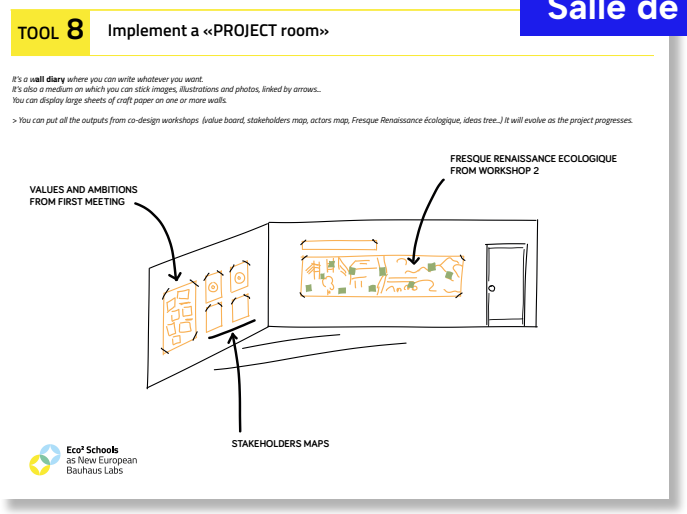


→
Figure 58. Exemples d'outils de traduction utilisés dans l'activité test 1

Fiches d'initiatives

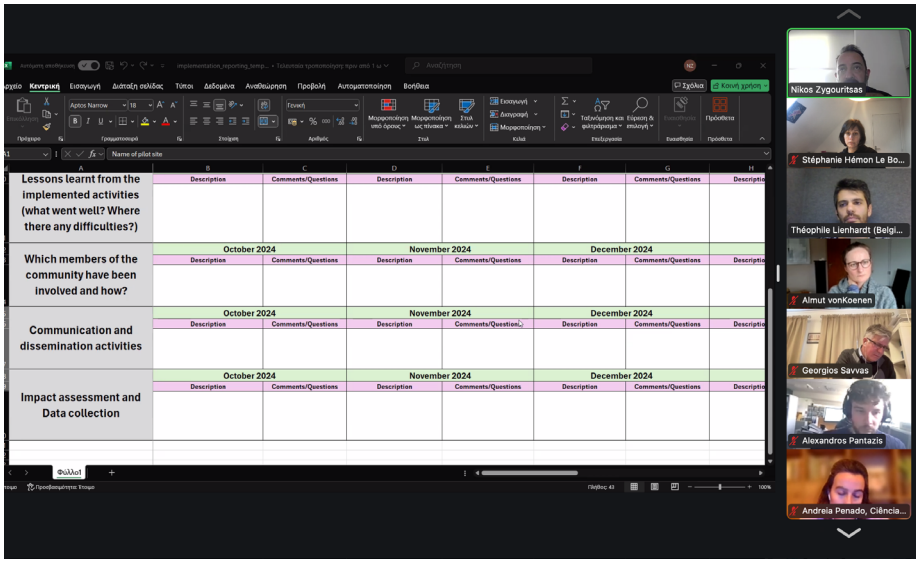


Salle de projet



→

Figure 59.
En haut : fiches d'initiatives développées dans le cadre du projet NEB|LAB. En bas : fiche d'implémentation de la « salle de projet »



capitalisation

→

Figure 60.
Document de capitalisation présenté lors d'une réunion à distance

Son usage a cependant été variable : certains sites l'ont mobilisé comme référence partagée, tandis que d'autres l'ont perçu comme une charge administrative supplémentaire. Au-delà de son appropriation, il a joué un rôle de médiation documentaire, essentiel pour relier des expériences dispersées et maintenir une continuité entre niveaux locaux et centraux.

En définitive, ces différents supports ne relèvent pas seulement d'une logique de suivi ou de traçabilité : ils constituent des infrastructures socio-techniques à part entière. En connectant des acteurs éloignés, en rendant visibles des apprentissages fragmentés et en soutenant la circulation des savoirs, ils participent à la construction d'une gouvernance distribuée. La documentation devient alors un espace de gouvernance : un lieu où s'élabore, par le design des outils, la mise en cohérence d'un collectif européen en devenir.

8.2.2.4 **Construire et entretenir une communauté d'acteurs hétérogènes**

Un entre-deux organisationnel à soutenir

La *Chambre de qualité* s'inscrit dans un entre-deux organisationnel où coexistent deux logiques : d'un côté, l'ouverture, la co-conception et l'autonomie des acteurs ; de l'autre, les cadres institutionnels, les obligations de reporting et les temporalités administratives propres aux projets européens. C'est dans cet espace de tension que la médiation devient centrale, car elle engage les conditions structurelles — méthodologiques, culturelles et organisationnelles — qui rendent le co-design opérant.

Notre position de designer-chercheuse au sein de la Chambre de qualité nous a permis d'observer ces dynamiques de l'intérieur. Loin d'une instance de contrôle, la Chambre agit comme un espace intermédiaire : elle facilite la circulation des savoirs, soutient les démarches locales et produit des outils suffisamment génériques pour être transférables tout en restant appropriables.

Vers une posture réflexive de conception collective

Ces infrastructures — numériques, organisationnelles ou symboliques — ne visent donc pas à prescrire l'action, mais à la rendre possible et discutable. L'expérience de la *Chambre de qualité* montre que la gouvernance intermédiaire ne repose ni sur des structures rigides, ni sur une improvisation permanente, mais sur la qualité des médiations qui permettent aux acteurs de coopérer.

Dans ce cadre, la Chambre de qualité incarne une gouvernance en tension, contrainte par les cadres européens, mais inventive dans ses pratiques de conception. Elle ne cherche pas à décider à la place des acteurs, mais à créer les conditions d'un dialogue productif entre niveaux et à soutenir les apprentissages collectifs.

8.3. Faire tenir la coopération : ce que les dispositifs nous apprennent de la gouvernance

Après avoir décrit séparément les deux terrains, il s'agit désormais d'en proposer une lecture croisée. Notre objectif n'est pas de juger les dispositifs, mais de comprendre ce qu'ils mettent à l'épreuve, à savoir la capacité du co-design à soutenir une gouvernance collective dans des contextes hétérogènes.

Les deux cas partagent une même interrogation : comment faire tenir un collectif diversifié dans la durée, tout en ouvrant l'action à l'expérimentation et à la participation ? Dans les deux situations, la gouvernance ne préexiste pas au projet : elle se fabrique dans l'action, au croisement de relations, de rituels, de supports et d'ajustements continus.

Cette analyse met en évidence plusieurs points. D'abord, la médiation apparaît comme la condition centrale de la gouvernance du co-design, car elle permet de coordonner des mondes sociaux différents et de maintenir la coopération malgré l'incertitude. Ensuite, la mise en œuvre de ces médiations fait émerger des tensions — de posture, de rôle, de temporalité et d'interprétation des outils. Loin d'être des obstacles, ces tensions constituent des espaces d'apprentissage collectif au travers desquels les acteurs expérimentent et transforment leurs manières de travailler ensemble.

Ces apprentissages révèlent des contraintes structurelles liées à l'ambiguïté des responsabilités, aux temporalités hétérogènes et à la nécessaire acculturation au co-design. Ils montrent que la communauté demeure vivante mais précaire, et doit être continuellement consolidée par des infrastructures sociales légères, des objets partagés et des rituels de coopération.

L'enjeu de cette discussion est donc de rendre compte de ce processus, en examinant comment la gouvernance émerge, se négocie, se transforme et s'apprend dans et par les médiations qui organisent l'action collective.

8.3.1. Deux terrains, une même question : comment gouverner ensemble ?

8.3.1.1 **Deux contextes, deux régimes d'expérimentation de la coopération**

Les deux terrains — la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités et le projet européen NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS — poursuivent une même ambition : concevoir collectivement des formes de gouvernance capables d'accompagner des transformations sociales et environnementales à travers le design. Mais les deux terrains s'y confrontent dans des configurations très différentes, qui mettent à l'épreuve la capacité du co-design à maintenir

des collectifs hétérogènes dans la durée.

À Nantes, la démarche s'appuie sur des relations instituées — une municipalité en position de pilotage et des associations habituées à travailler avec elle — qui imposent d'emblée un rapport hiérarchique, même si l'on cherche à le reconfigurer. Les inter-sessions, les supports visuels ou les ateliers de co-conception deviennent des outils décisifs pour maintenir la coopération, traduire entre mondes professionnels et redistribuer la responsabilité du projet. Sans ces dispositifs, la dynamique aurait probablement reproduit un fonctionnement hiérarchique classique.

Dans NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS, l'expérimentation se joue à une échelle transnationale, impliquant des équipes dispersées, issues de cultures institutionnelles et linguistiques variées.
Ici, la gouvernance distribuée ne préexiste pas ; elle doit être conçue, négociée et entretenue à travers des outils de médiation (plateformes, protocoles, documents partagés). Ces infrastructures sociotechniques permettent de créer une cohérence collective malgré la distance, mais elles impliquent également un travail continu d'appropriation.

Ainsi, malgré leurs différences structurelles, les deux cas conduisent à une même conclusion : la gouvernance ne dépend ni de la proximité géographique ni des infrastructures techniques, mais de la qualité des médiations qui rendent possible la coopération. Qu'elles soient situées ou distribuées, ces formes de gouvernance émergent dans le même mouvement, à travers un travail collectif de conception, d'ajustement et de traduction.

8.3.1.2 **Le rôle du co-design dans l'articulation entre échelles d'action**

Dans les deux terrains, le design n'est pas seulement un moyen de produire des solutions, mais un travail d'articulation entre des niveaux d'action hétérogènes. Autrement dit, il relie des acteurs mais aussi des échelles et rend possible leur mise en cohérence.

Nantes : la médiation située
À Nantes, les représentations graphiques de la coopérative matérialisent cette articulation : elles traduisent des orientations politiques en pratiques de travail et, inversement, des expérimentations locales en orientations stratégiques. Ces supports fonctionnent comme des objets-frontières (Star & Griesemer, 1989), suffisamment souples pour être interprétés localement, mais assez structurants pour maintenir une cohérence d'ensemble.

La production du « mode d'emploi de la coopérative » (figure 61) a constitué un moment particulièrement significatif. Élaboré collectivement tout au long de l'expérimentation — lors des inter-sessions, mais aussi au cours

des ateliers avec la communauté d'acteurs et lors des COPIL — ce document visait à stabiliser les règles de fonctionnement tout en restant appropriable. Plus qu'un règlement, il a joué un rôle de médiation : suffisamment structurant pour offrir un cadre commun, mais assez souple pour accueillir des évolutions. Sa diffusion a renforcé l'identité collective du projet et offert aux acteurs périphériques des points d'entrée concrets dans la coopérative.

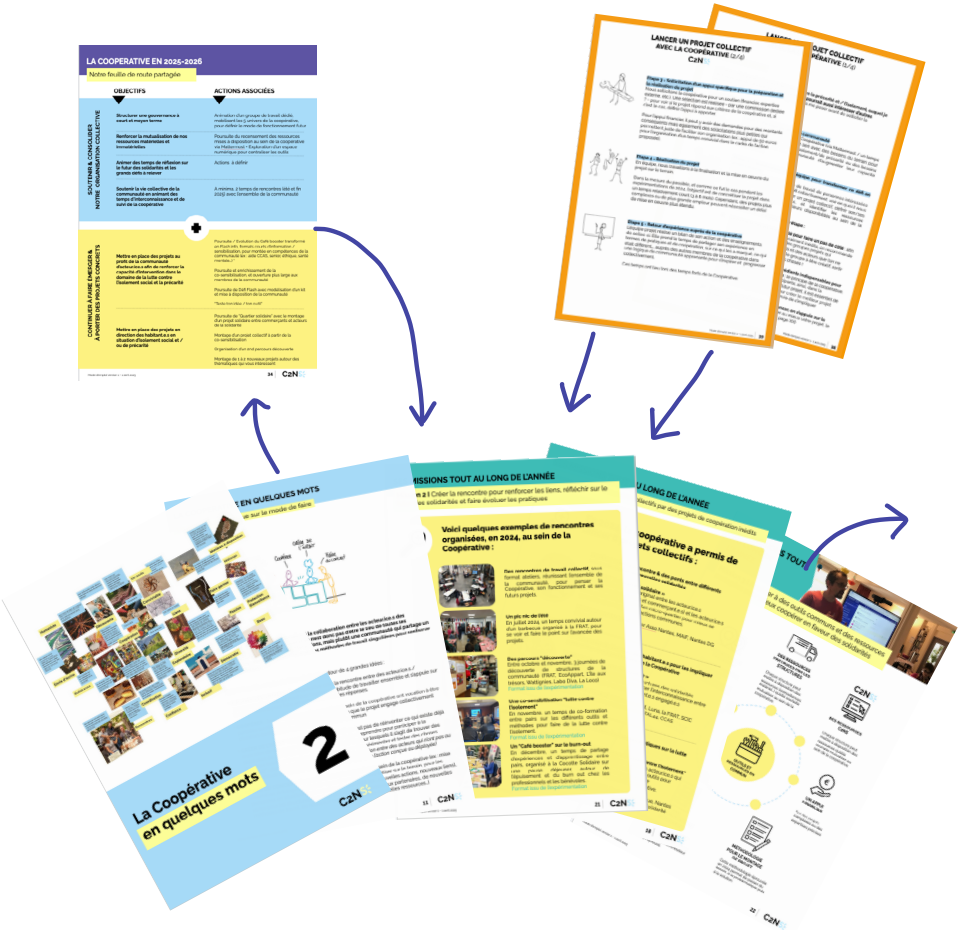
Le cas nantais montre ainsi que le design opère comme une médiation située, à travers un travail concret d'ajustement qui permet aux acteurs de maintenir leur coopération.

NEBLAB : médiation distribuée

Dans le projet européen, le design joue un rôle analogue, mais à une tout autre échelle.
La distance géographique et la diversité culturelle imposent de concevoir des outils de structuration — plateformes partagées, cadres méthodologiques, formats communs de documentation — qui permettent de relier des sites éloignés. Ces artefacts fonctionnent comme des infrastructures de gouvernance, en rendant visibles les contributions et en facilitant la traduction entre contextes locaux et cadre européen.

Ainsi, dans cette perspective, le co-design apparaît comme un travail d'agencement qui rend la coopération possible :

- dans la proximité, il opère comme catalyseur relationnel et comme moteur d'une coordination souple ;



→

Figure 61.
Le « mode d'emploi de la coopérative » : un objet-frontière pour stabiliser les règles de fonctionnement

- dans la distance, il assume une fonction de structuration et devient un support de traduction collective.

Cette double fonction rejoint l'idée, formulée par Sanders & Stappers (2008), que le co-design ne consiste pas seulement à produire des artefacts, mais à organiser un processus de conception partagé. Elle entre également en résonance avec Ehn (2008), qui souligne que le design engage des formes de participation où les acteurs fabriquent ensemble non seulement des solutions, mais les conditions mêmes de leur coopération. Dans cette perspective, le design peut devenir un vecteur de réflexivité institutionnelle (Manzini, 2016), en rendant visibles les interdépendances, en redistribuant les responsabilités et en soutenant la construction progressive d'un cadre commun d'action.

8.3.2. La médiation, moteur de la gouvernance

Dans les deux terrains étudiés, la médiation apparaît comme une condition centrale de l'efficacité du co-design. Elle ne se limite pas à faciliter les échanges entre acteurs, mais constitue un travail d'articulation entre registres d'action hétérogènes, soutenu par des relations, des dispositifs et des artefacts qui rendent possible la coopération dans la durée. Ces médiations fonctionnent comme des infrastructures souvent invisibles de la gouvernance collective (Star & Ruhleder, 1996) : elles configurent les manières de travailler ensemble, redistribuent les capacités d'agir et structurent progressivement les modalités de pilotage. Leurs formes varient toutefois selon les contextes, entre médiations relationnelles et situées à Nantes, et infrastructures sociotechniques distribuées dans le projet NEB|LAB.

8.3.2.1. **Nantes : gouverner par les relations et les rituels de travail**

À Nantes, la médiation repose avant tout sur des figures humaines : équipe design, équipe pilote, animatrice de la coopérative, agents, élus engagés, membres de la communauté, habitants engagés. Ces acteurs agissent comme des passeurs entre des registres hétérogènes : entre langages professionnels et paroles habitantes, entre cadres stratégiques et contraintes opérationnelles, entre exigences administratives et temporalités du projet. Leur action s'appuie sur des artefacts de médiation — inter-sessions, comptes rendus partagés, timelines, maquettes collectives, mode d'emploi de la coopérative — qui rendent visibles les avancées, soutiennent la mémoire collective et permettent aux acteurs absents de se raccrocher au processus. Ces supports ne font pas que documenter l'action ; ils organisent la coopération en donnant prise à la discussion, à l'ajustement et à la négociation.

Peu à peu, ces médiations contribuent à redistribuer le pilotage, en favorisant

une montée en capacité des membres de la communauté et en légitimant la parole des praticiens et des citoyens. Cette dynamique s'est notamment cristallisée dans l'ouverture progressive des inter-sessions. D'abord centrées sur la coordination entre l'équipe pilote et l'équipe design, celles-ci se sont élargies à d'autres acteurs de la communauté, obligeant le pilotage à partager la maîtrise du processus et permettant à la communauté de se reconnaître comme actrice légitime du projet.

Ce mouvement a transformé les postures et les responsabilités. L'équipe pilote, initialement positionnée comme garante institutionnelle, a progressivement accepté de partager le pilotage, d'ouvrir des espaces de dialogue et d'impliquer davantage la communauté dans les décisions. L'équipe de design, quant à elle, a consolidé sa légitimité non en imposant une méthode, mais en accompagnant les transformations du collectif, dans une posture de médiation et de traduction.

Cette évolution peut se lire comme une trajectoire. D'abord perçues comme de simples espaces de coordination, les inter-sessions ont progressivement endossé un rôle stratégique, jusqu'à devenir de véritables mécanismes de gouvernance (figure 62).

Ce glissement a été rendu possible par la reconnaissance de l'apprentissage de la coopération comme un travail en soi, nécessitant du temps, des essais et des ajustements. Les inter-sessions ont soutenu cet apprentissage dans la durée, en rendant visibles les contributions de chacun et en outillant la prise de décision collective. Lorsqu'ils se sont stabilisés, ces apprentissages ont permis d'ouvrir les inter-sessions à de nouveaux acteurs et de faire évoluer ces espaces vers des formes de co-gouvernance, dans lesquelles les règles d'action sont co-définies, les responsabilités partagées et le pilotage progressivement distribué.



↑ **Figure 62.** Trajectoire des inter-sessions, de la coordination opérationnelle à un mécanisme de gouvernance distribuée

8.3.2.2. **NEB|LAB : gouverner par l'infrastructure sociotechnique**

Dans le projet NEB|LAB ECO²-SCHOOLS, la médiation prend une forme sensiblement différente. La dispersion géographique des partenaires et la diversité des contextes institutionnels et culturels rendent nécessaire le recours à des infrastructures sociotechniques partagées. Plateformes numériques, fiches d'initiatives, matrices d'observation, documents de capitalisation ou encore salle de projet constituent autant de dispositifs destinés à soutenir la coordination à distance et à articuler les échelles locales et transnationales (voir section 8.2.2.3, *p.371*).

Ces infrastructures assurent plusieurs fonctions : elles documentent l'action, rendent les situations comparables, stabilisent temporairement ce qui est considéré comme une avancée ou un apprentissage, et contribuent à la construction d'une mémoire collective à l'échelle européenne. Comme l'ont montré Star et Ruhleder (1996), une infrastructure est véritablement opérante lorsqu'elle devient transparente dans l'usage et lorsqu'elle permet l'action sans la contraindre. Les plateformes partagées, matrices de suivi, nomenclatures, protocoles ou documents de capitalisation déterminent ce qui devient visible, ce qui circule et ce qui reste localisé dans la coopération européenne.
Elles révèlent également une tension structurelle qui traverse tout le projet : d'un côté, la nécessité de produire des formats comparables pour maintenir une cohérence transnationale ; de l'autre, l'importance d'ancrer les pratiques dans les réalités locales pour qu'elles soient effectivement opérantes. Trouver un équilibre entre standardisation et contextualisation est alors central. omme le précisent les auteurs, une infrastructure « réussie » est celle qui soutient la coordination sans rigidifier les pratiques, capable de devenir transparente sans être normative.

L'efficacité de ces dispositifs reste néanmoins étroitement liée à leur appropriation. Lorsqu'ils demeurent trop standardisés, ils sont perçus comme des livrables produits pour satisfaire aux exigences institutionnelles du projet ; lorsqu'ils sont adaptés, réinterprétés et mis en usage localement, ils deviennent de véritables objets-frontières capables de relier des contextes hétérogènes (Star & Griesemer, 1989). L'analyse montre ainsi que ces dispositifs n'agissent comme médiateurs que dans et par leur usage effectif (Levina & Vaast, 2005). Leur pouvoir de coordination ne tient pas à leur conception initiale, mais à la manière dont ils sont mobilisés, ajustés et investis par les acteurs.

Cette dépendance à la médiation documentaire révèle également une série de tensions. Lorsque les formats se rigidifient ou que les liens entre niveaux locaux et transnationaux s'affaiblissent, la gouvernance tend à redevenir plus descendante ; inversement, lorsque la Chambre de qualité s'implique trop directement dans l'action, la frontière entre accompagnement straté-

gique et co-conception devient difficile à maintenir.

8.3.2.3. **Les médiations comme infrastructures de gouvernance**

Dans cette perspective, la médiation peut être comprise comme un assemblage socio-matériel — au sens de l'Actor-Network Theory (Callon, 2001 ; Latour, 2005) — composé à la fois de relations humaines, de dispositifs organisationnels et d'artefacts techniques. Ces assemblages stabilisent temporairement des accords, soutiennent la circulation des significations et configurent concrètement les capacités d'agir des acteurs.

Les formes que prennent ces médiations varient toutefois selon les contextes. À Nantes, elles reposent prioritairement sur un travail relationnel fait d'écoute, de présence, de négociation et de confiance, les artefacts venant en appui pour rendre visibles les échanges, structurer la mémoire collective et maintenir l'engagement dans la durée. Dans le projet NEB|LAB ECO²-SCHOOLS, la dynamique est inversée : ce sont les dispositifs sociotechniques qui rendent possible la coordination à distance, tandis que les interactions synchrones servent à interpréter, ajuster et discuter les formats produits. Dans les deux cas, les artefacts ne se contentent pas de documenter l'action ; ils orientent, facilitent ou contraignent les formes de participation et deviennent ainsi des actants à part entière de la gouvernance.

Les inter-sessions nantaises illustrent de manière particulièrement nette cette fonction médiatrice. Au sens d'Ehn (2008), elles relèvent de *design things* : des configurations socio-matérielles en devenir, au sein desquelles des acteurs hétérogènes, humains et non humains, prennent part à la définition des enjeux, à la mise en discussion des controverses et à l'ajustement des modes de coopération. Elles ne visent pas la production d'un consensus immédiat, mais offrent un cadre où se négocient des positions, des rôles et des manières de faire ensemble.

En s'appuyant sur des supports partagés qui rendent l'action visible et discutable, ces espaces soutiennent la construction progressive de la confiance, de routines de travail et d'une mémoire collective. Les inter-sessions participent ainsi à la constitution d'une communauté en devenir (community-in-the-making, Schiemer, 2018) et à l'infrastructuration progressive du collectif (Le Dantec & DiSalvo, 2013). Elles constituent de ce fait une véritable infrastructure sociale (Björgvinsson et al., 2012), au sein de laquelle engagement, imagination et alignement (Wenger, 2000) se fabriquent dans l'action (figure 63).

La typologie des inter-sessions permet de rendre visible le caractère transversal de cette fonction médiatrice (figure 64). Si la médiation constitue une dimension identifiable en soi — notamment à travers la gestion des tensions et l'ajustement des postures — elle irrigue également l'ensemble

des autres fonctions du dispositif. Les temps de coordination mobilisent ainsi une médiation organisationnelle visant à aligner règles, rôles et temporalités, tandis que les inter-sessions dédiées à l'apprentissage reposent sur une médiation cognitive et méthodologique facilitant la transmission et l'appropriation des outils. La figure 64 montre ainsi que la médiation ne se limite pas à des moments spécifiques, mais traverse l'ensemble des registres d'action du dispositif.



→

Figure 63. Les inter-sessions comme *community making environnements*

Dans les deux terrains, la médiation accompagne un glissement progressif d'infrastructures conçues pour organiser le travail vers des infrastructures capables de soutenir une gouvernance collective. Lorsque ces médiations sont appropriées, elles permettent une coordination plus horizontale et une redistribution des responsabilités ; lorsqu'elles s'affaiblissent ou se rigidifient, les logiques hiérarchiques tendent à réapparaître. Comme l'ont montré Star et Ruhleder (1996), une infrastructure ne tient que lorsqu'elle devient transparente dans l'usage ; ici, la gouvernance dépend directement de cette capacité à être à la fois rigoureuse et suffisamment flexible pour être interprétée localement.

En définitive, la gouvernance du co-design ne peut être pensée comme un pilotage fixé en amont. Elle apparaît comme un processus situé, évolutif et co-construit (Binder et al., 2011 ; Le Dantec & DiSalvo, 2013), fondé sur une circulation des responsabilités plutôt que sur leur concentration. La gouvernance distribuée ne suppose pas l'absence de leadership, mais une capacité à ajuster les rôles et les modalités de coordination au fil de l'action. Ce que produit le co-design, ici, ce ne sont pas seulement des objets ou des méthodes, mais les conditions mêmes du faire ensemble.

Type d'inter-session	Calendrier	Objectif principal	Objectif de transformation	Résultats attendus	Fonction médiatrice
Alignement stratégique	Pré-expérimentation Récurrent	Cadrer les enjeux collectivement Identifier les points de tension	Clarifier et partager les visions stratégiques Ajuster la méthodologie pour rester en phase avec les ambitions Réévaluer les objectifs lorsque cela est nécessaire	Visions stratégiques partagées Une méthodologie alignée sur les ambitions du projet politique Une dynamique de coopération renforcée entre les différents niveaux hiérarchiques	Traduire les intentions politiques en cadres conceptuels concrets. Faciliter les échanges entre stratégie et action. Créer un langage commun entre les dirigeants et les acteurs sur le terrain.
Médiation au co-design	En continu	Promouvoir l'acculturation au co-design : principes, calendriers, outils Établir une posture commune pour l'exploration et l'expérimentation	Clarifier les différences entre les cultures conceptuelle, politique, opérationnelle et institutionnelle. Légitimer les attentes de résultats rapides. Encourager une compréhension commune du « faire avec » plutôt que du « faire pour ».	Une meilleure compréhension mutuelle Une adhésion plus forte aux approches de co-conception Une capacité collective à naviguer dans l'incertitude du projet	Traduire les logiques de conception en langage politique Faciliter l'acceptation de l'incertitude comme moteur de la créativité
Préparation des ateliers de co-conception	Avant chaque atelier	Définir le contenu et le déroulement des activités de l'atelier Organiser la logistique S'assurer que tout est conforme à la trajectoire générale du projet	Aligner les membres de l'équipe sur les intentions et les rôles individuels Ajuster ou clarifier les rôles en fonction du contexte et de l'évolution des besoins Anticiper les réactions potentielles ou les points de résistance	Facilitation fluide et claire de la session Attitude cohérente et unifiée de l'équipe pendant les ateliers Capacité collective à s'adapter si nécessaire	Créer un espace de dialogue entre le design, la politique et le terrain. Anticiper les tensions et les malentendus. Gérer les différences d'attitude et de positionnement.
Débriefing collectif	Après chaque atelier ou comité de pilotage	Analyser le déroulement de l'atelier Partager ses impressions, observations et points à retenir Mettre en évidence les écarts entre les intentions et ce qui s'est réellement passé	Encourager une attitude réfléchie Soutenir l'apprentissage mutuel Cultiver une culture commune de réflexivité et d'expérimentation	Amélioration continue des pratiques collaboratives Renforcement de la confiance au sein du groupe Capacité à reconnaître les tensions sans les éviter	Horizontaliser les perspectives et les interprétations Accorder la même valeur à toutes l es voix, indépendamment du rôle ou du statut
Adaptation de la planification	En continu	Réviser et modifier le calendrier initial. Réajuster les échéances à venir et les étapes clés du projet. Rétablir une visibilité commune pour toutes les parties prenantes.	Accepter collectivement les changements imprévus Hiérarchiser conjointement les actions à venir en fonction des ressources disponibles Instaurer une culture d'agilité et d'adaptabilité	Un plan ajusté et réaliste Un engagement renouvelé envers des objectifs communs et réalisables Une transparence accrue concernant les contraintes individuelles et collectives	Synchroniser les différents calendriers (politiques, opérationnels, collectifs) Réduire les tensions liées à la pression du temps Créer un espace pour la hiérarchisation collective des priorités
Transmission et documentation	En continu	Organiser l'archivage des résultats, des décisions et des enseignements tirés Rendre transférables les connaissances formelles et informelles générées par l'expérience	Institutionnaliser les apprentissages afin qu'ils deviennent des ressources exploitables. Construire des ponts entre l'expérimentation et l'ancrage structurel à long terme. Rendre visible la valeur générée collectivement au fil du temps.	Une base de connaissances partagées, utile pour les nouveaux participants et les phases futures du projet. Amélioration du flux de connaissances entre toutes les parties prenantes. Renforcement du sentiment de continuité et d'appartenance au sein du collectif.	Créer une mémoire partagée, accessible et transférable. Reconnaître les contributions de chacun et leur donner une visibilité durable. Valoriser les expériences vécues au-delà du moment où elles se sont produites.

↑ **Figure 64.** Typologie des inter-sessions augmentée avec la fonction médiatrice

8.3.3. Tensions productives : ce que la mise à l'épreuve révèle

Les tensions observées dans les deux terrains ne relèvent pas d'un dysfonctionnement : elles constituent les moteurs mêmes de la conception collective de la gouvernance. Elles rendent visibles ce qui doit être négocié pour faire tenir la coopération : la répartition du pouvoir, les rôles, les temporalités et les modes de légitimation des décisions.
Ces tensions sont situées : elles émergent dans l'action, lorsque les acteurs tentent d'articuler des ajustements locaux avec des cadres institutionnels plus stabilisés. Fuglsang & Sørensen (2011) montrent que l'innovation publique repose précisément sur cet équilibre fragile entre bricolage et formalisation, équilibre qui ne se maintient qu'au prix d'un travail continu de coordination. De même, Douniès (2020) souligne que la mise en œuvre est traversée par une « double vérité » : un discours qui affiche l'intention et une pratique faite de négociations et d'arrangements. La gouvernance se construit dans cet écart.
Ces tensions ouvrent ainsi des espaces d'apprentissage organisationnel : elles obligent les acteurs à expliciter leurs contraintes, à reconnaître leurs interdépendances et à élaborer ensemble de nouvelles manières de décider.

8.3.3.1. Nantes : apprendre à déplacer les postures de pouvoir

Le terrain nantais montre que l'introduction du co-design dans l'action publique ne va pas de soi. Dès les premières phases du projet, nos observations révèlent l'apparition de tensions lorsque les logiques du co-design rencontrent les cadres classiques de la décision municipale. Ces tensions traduisent les résistances institutionnelles à l'intégration du design dans la gouvernance locale, résistances largement nourries par la stabilité des routines décisionnelles et l'inertie organisationnelle (Gwiazdzinski, 2015 ; Poudray, 2021).

Au démarrage, l'équipe de pilotage municipale adopte une posture de contrôle : cadrage serré des ateliers, validation centralisée des supports, interventions ritualisées en ouverture et en clôture. Ce mode d'organisation, hérité des pratiques administratives, maintient une logique hiérarchique et crée une distance avec la posture de l'équipe design, fondée sur l'itération, la réflexivité et la redistribution des responsabilités. Cette confrontation incarne ce que Chamberlain et Partridge (2017) décrivent comme un conflit entre logiques professionnelles : d'un côté, des institutions soucieuses de conserver la maîtrise, de l'autre, des designers porteurs d'une transformation des pratiques organisationnelles.

Nos observations indiquent que cette tension ne relève pas d'un désaccord méthodologique ponctuel, mais d'un enjeu culturel plus profond. Comme l'ont montré Coblence et Pallez (2015), l'innovation publique par le design suppose une reconfiguration des règles du jeu et des rapports de pouvoir.

Ce basculement s'est opéré ici de manière progressive, notamment lors de la phase d'expérimentation : l'organisation en sous-groupes co-animés a permis au pilotage de s'engager dans les dynamiques de terrain, d'accepter l'incertitude du processus et de partager la responsabilité des choix. Le pilotage, initialement prescripteur, se repositionne alors comme co-créateur, ce qui ouvre un espace de reconnaissance mutuelle des expertises.

Ce déplacement repose sur un travail patient de construction de la confiance. Les inter-sessions (Dubois, 2015) jouent un rôle central dans cette dynamique. Loin d'être de simples temps logistiques, nos observations montrent qu'elles constituent des espaces d'ajustement réflexif : le pilotage y explicite ses contraintes politiques et institutionnelles, tandis que les designers rendent leur démarche plus lisible et partageable. Ces échanges répétés désamorcent la méfiance initiale et installent un cadre de coopération soutenable. La confiance ne découle pas d'un accord préalable : elle se fabrique dans l'action, par la reconnaissance des contraintes, la mise en visibilité des intentions et l'ajustement réciproque des postures.

Le basculement culturel devient tangible lorsque les expérimentations produisent des objets concrets autour desquels s'organise l'action collective. La timeline redessinée collectivement sert alors de repère partagé, et la co-animation des sous-groupes devient un lieu de reconnaissance mutuelle des rôles. Ces espaces d'interface, longtemps marginalisés, acquièrent une fonction stratégique.

Nous proposons de les qualifier d'*arènes de gouvernance*[57].
Le terme d' « arène » trouve d'abord ses racines dans les sciences politiques, où Mouffe (1999) propose de concevoir la démocratie comme un espace agonistique : un lieu où les antagonismes ne sont pas effacés mais rendus légitimes et discutables. En design, cette perspective a été prolongée par DiSalvo (2012), qui analyse les dispositifs de design comme des situations où les controverses peuvent être mises en scène, explorées et travaillées, tandis que Mollon (2019) parle d' « arena » pour qualifier des espaces de mise à l'épreuve collective.

57. Là où la littérature parle souvent d'arènes de débat pour désigner les espaces de confrontation d'idées ou de délibération sur des objets de décision (Mollon, 2019) nous proposons ici la notion d'arènes de gouvernance pour qualifier des espaces où ce sont les cadres de décision eux-mêmes qui sont mis en discussion. Ces arènes ne visent pas uniquement la pluralité des points de vue, mais la co-construction des règles, des rôles et des temporalités de l'action collective.

Dans le prolongement de ces travaux, nous appelons arènes de gouvernance les situations où ce sont les conditions mêmes de l'action collective qui deviennent objet de discussion : les rôles, les règles, les temporalités, les modalités d'engagement. Là où les arènes de débat visent principalement la confrontation d'idées, les arènes de gouvernance permettent d'expérimenter la co-construction des cadres de la décision. Elles rendent la négociation des règles du jeu possible en situation, sans nécessiter un cadrage préalable stabilisé.

Ce déplacement a conduit l'équipe pilote à adopter une posture de facilitateur plutôt que de commanditaire, marquant une transformation des rapports de pouvoir et des modes d'engagement. Le co-design agit ici

comme un levier de reconfiguration institutionnelle, en ouvrant un espace où les responsabilités peuvent se redistribuer et où les expertises peuvent se reconnaître mutuellement.

En conclusion, le cas nantais montre que la gouvernance se négocie dans l'action : en l'absence de structure préexistante, une gouvernance distribuée peut se construire à partir d' inter-sessions outillées qui offrent des espaces durables de médiation, de coordination et d'apprentissage ; d'un travail de « co-design du co-design », où les méthodes et les formats de coopération sont eux-mêmes discutés et ajustés ; d'une évolution progressive des postures, qui permet de partager effectivement les responsabilités. Ensemble, ces dynamiques ont rendu possible l'émergence d'une capacité collective à gouverner le projet, non en imposant une structure préalable, mais en composant pas à pas une gouvernance située, négociée et distribuée.

8.3.3.2. **NEB LAB : quand la coopération bute sur l'ambiguïté des rôles**

Le terrain NEB LAB montre que l'ouverture d'un dispositif de gouvernance ne garantit pas en elle-même la coopération. La Chambre de qualité avait été imaginée comme un espace transversal de coordination et de conception, laissant volontairement aux participants la liberté de définir leur rôle pour encourager l'agilité et la co-responsabilité (Vacher, 2013).

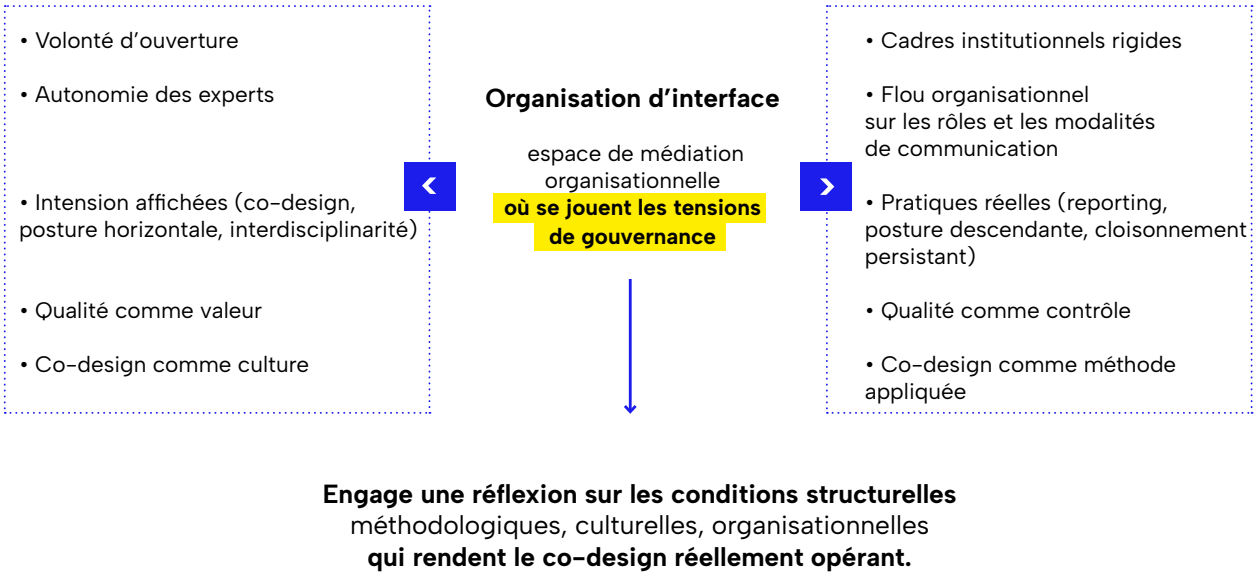
Nos observations révèlent toutefois que cette ouverture a généré une ambiguïté persistante des positionnements. Faute de cadre partagé, les participants hésitent sur ce qu'ils doivent faire, sur ce qu'ils peuvent décider et sur ce dont ils sont responsables. Ils oscillent entre des réflexes hiérarchiques et des tentatives de transversalité, produisant des dynamiques contradictoires (Belin, 1999) caractéristiques d'une innovation fondée sur des ajustements improvisés (Fuglsang & Sørensen, 2011).

La notion même de « qualité », centrale dans le dispositif, s'est révélée polysémique. Elle peut désigner l'évaluation des pratiques, la cohérence du réseau, la pertinence des expérimentations ou encore la qualité des interactions (Bourret, 2010). Cette indétermination crée un écart entre le discours affiché d'un espace réflexif de co-design et des pratiques réelles, parfois marquées par des outils descendants et une communication unidirectionnelle. Nos observations montrent que certains experts se sont retrouvés isolés, tandis que d'autres ont eu du mal à s'engager dans l'action, ce qui a affaibli la dynamique collective (Douniès, 2020).

Ces tensions soulignent un point clé : une organisation ne peut pas adopter une démarche de co-design sans médiations internes permettant d'aligner attentes, rôles et temporalités. Comme le montre Reunkrilerk (2022), la coopération ne repose pas seulement sur l'ouverture des espaces de par-

ticipation, mais sur le travail réflexif qui permet aux acteurs de comprendre comment y prendre place.

En ce sens, la Chambre de qualité peut être considérée comme une organisation d'interface (Bourret, 2010) située entre les sites pilotes et la stratégie européenne. Elle vise à articuler des réalités hétérogènes et à transformer des retours de terrain en ressources communes. Mais pour jouer pleinement ce rôle transversal et non hiérarchique, propice à l'apprentissage collectif, elle doit encore clarifier ses fonctions, stabiliser ses modes de contribution et expliciter ses règles de coopération.



↑ **Figure 65.** Les tensions d'interface organisationnelle : entre volonté d'ouverture et cadres institutionnels rigides

Les tensions d'interface organisationnelle

Ces tensions traduisent la position particulière de la Chambre de qualité, située à l'intersection du terrain et de la stratégie, et exposée à des logiques souvent contradictoires (figure 65).

On peut distinguer plusieurs formes de frictions concrètes :

- **Ouverture / verrouillage institutionnel :** la volonté d'intégrer de nouveaux profils ou idées s'est parfois heurtée à des cadres budgétaires et contractuels rigides.
- **Autonomie / flou organisationnel :** conçue comme un espace souple et collaboratif, la Chambre de qualité a laissé une large autonomie aux acteurs, mais cette liberté s'est parfois traduite par des malentendus sur les responsabilités et les rôles.
- **Horizontalité affichée / perception descendante :** malgré une intention claire de co-design, la Chambre de qualité a parfois été perçue comme centrée sur le reporting, renforçant une impression de hiérarchie.

- Sémantique de la « qualité » : la notion même de qualité a suscité des interprétations divergentes — tantôt valeur collective à cultiver, tantôt impératif de conformité.

- Culture du co-design / méthode appliquée : le co-design a parfois été réduit à une méthode de participation, alors qu'il devrait constituer un cadre d'analyse et de transformation organisationnelle.

Ces tensions ne constituent pas des signes d'échec, mais les conditions mêmes de la construction d'une gouvernance distribuée. Elles montrent que celle-ci ne peut être stabilisée que progressivement, à travers des processus de traduction, de négociation et d'ajustement situés.

Vers une gouvernance distribuée en mouvement

À travers les activités test et le travail de la Chambre de qualité, le projet NEB LAB ECO²-SCHOOLS a expérimenté des formes de coordination reposant sur la médiation, la documentation et l'apprentissage collectif plutôt que sur la prescription.

Ces expérimentations montrent que la gouvernance ne peut être envisagée comme une structure figée, mais comme un processus ajusté en continu entre niveaux locaux et transnationaux.

La Chambre de qualité contribue ainsi à construire une gouvernance distribuée selon trois dimensions :

- sociotechnique, grâce aux infrastructures numériques et documentaires qui rendent la coordination possible ;

- organisationnelle, par les médiations humaines et l'ajustement des rôles ;

- réflexive, lorsque tensions et désaccords deviennent des ressources d'apprentissage.

Cette dynamique peut être qualifiée de gouvernance générative, au sens où l'entendent Hatchuel, Le Masson et Weil (2017), qui décrivent les collectifs innovants comme des métabolismes génératifs capables de produire en continu de nouvelles formes d'organisation et d'action collective. Mais dans le cas de NEB|LAB, cette générativité prend une forme particulière : elle se déploie dans ce que nous pouvons considérer comme des arènes de gouvernance distribuées, c'est-à-dire des situations où les acteurs travaillent non seulement sur les solutions, mais sur les conditions mêmes de leur coopération.

Ces arènes — constituées d'infrastructures sociotechniques, de cadres méthodologiques et de médiations humaines — rendent visibles les interdépendances, soutiennent la négociation des rôles et permettent la reconfiguration progressive des responsabilités. Dans ce cadre, les outils, protocoles et infrastructures développés dans le projet ne sont pas des résultats finis ; ils constituent des supports d'enquête, permettant de reconfigurer les relations, de redistribuer les responsabilités et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'action.

Le design occupe ici une place structurante. Il ne se limite ni à faciliter les échanges ni à outiller la participation : il agit comme un moteur de réflexivité organisationnelle. En mettant en discussion les représentations, en rendant visibles les situations et en expérimentant des outils intermédiaires, il permet aux acteurs de se percevoir en train d'agir et de reconfigurer les cadres mêmes de leur coopération.

Ainsi, la gouvernance développée dans NEB LAB n'est pas stabilisée une fois pour toutes : elle demeure un prototype organisationnel, toujours en cours d'ajustement. Sa robustesse tient précisément à sa capacité à rester ouverte, à intégrer les tensions comme ressources d'apprentissage et à transformer chaque expérimentation en connaissance partageable.

8.3.3.3. **Effets des tensions : apprentissages organisationnels et réinvention du collectif**

Les tensions observées dans les deux terrains ne doivent pas être interprétées comme de simples dysfonctionnements. Elles révèlent au contraire le travail organisationnel nécessaire à toute tentative de gouvernance collaborative. Elles montrent que les formes de gouvernance générative (Hatchuel et al., 2017 exigent non seulement des outils, mais surtout des espaces où se négocient les rôles, les temporalités et les finalités du projet. Autrement dit, les organisations d'interface censées faciliter la transversalité ne peuvent remplir pleinement leur fonction que si elles deviennent elles-mêmes des objets de co-design : leurs modes de fonctionnement doivent faire l'objet d'une conception partagée, réflexive et évolutive. Il ne s'agit plus seulement de concevoir des dispositifs de participation, mais de transformer les conditions mêmes de la participation : les structures, les routines, les représentations du pouvoir et les médiations internes. En ce sens, la co-conception devient à la fois une pratique politique et un processus méthodologique (Manzini, 2016).

Cette transformation implique également une redéfinition du rôle des designers. Ils ne peuvent plus se limiter à « faciliter » des dispositifs exogènes pensés ailleurs : ils deviennent co-producteurs de gouvernance, en dialoguant avec les logiques institutionnelles, en rendant visibles les tensions et en accompagnant les ajustements structurels nécessaires. Comme l'ont montré Björgvinsson et al., (2010), c'est par l'institution progressive d'espaces d'apprentissage collectif que les dynamiques coopératives peuvent réellement se consolider.

Ces observations confirment un résultat central : la gouvernance devient elle-même un objet de co-design — un dispositif évolutif, distribué et situé, conçu dans et par l'action. Elle ne se limite plus à un cadre prédéfini, mais se construit progressivement à travers des ajustements collectifs, en prise directe avec les tensions du terrain. Sa mise en œuvre repose sur des conditions politiques, institutionnelles et culturelles spécifiques : une ouverture

à l'expérimentation, une plasticité des rôles, une reconnaissance mutuelle des expertises et une acceptation de l'incertitude comme moteur d'apprentissage collectif.
Ces apprentissages, bien que situés, esquissent une évolution plus générale : celle d'une gouvernance qui se reconfigure dans et par l'action. Le chapitre suivant prolonge cette lecture en proposant une modélisation de cette transformation sous la forme d'une gouvernance collective générative.

8.3.4. Apprendre à se gouverner en faisant

Les tensions identifiées dans les deux terrains ne relèvent pas de simples incidents contextuels : elles révèlent les verrous structurels qui freinent la transformation des modes de gouvernance. Loin de compromettre les projets, ces frictions constituent des moteurs d'apprentissage : elles mettent à l'épreuve les cadres institutionnels, les temporalités et les cultures professionnelles, obligeant les acteurs à ajuster leurs manières de faire ensemble. L'analyse comparative montre que l'apprentissage de la gouvernance dans le co-design repose sur trois dimensions structurantes :
(1) la clarification progressive des responsabilités,
(2) la synchronisation des temporalités,
(3) l'acculturation au design comme culture de l'enquête et de la réflexivité.

8.3.4.1. **Quand l'ouverture génère de l'incertitude : l'ambiguïté des responsabilités**

L'ouverture participative, en élargissant les espaces de contribution, fait apparaître une tension structurelle entre les rôles prescrits par les statuts et ceux qui émergent dans l'action. Les acteurs sont invités à être proactifs sans mandat explicite, autonomes sans pouvoir formel, ce qui crée une zone grise où s'installent hésitations et stratégies de retrait lorsque les responsabilités ne sont pas discutées.

Dans le cas nantais, cette tension se manifeste dans l'écart entre la mise en avant d'une responsabilité collective et la nécessité persistante d'une validation politique. Dans NEB|LAB, elle prend la forme d'une indétermination des rôles au sein de la Chambre de qualité, où les contributions et marges de décision restent floues. Dans les deux situations, l'ambiguïté ne relève pas d'un défaut de méthode : elle révèle les limites structurelles des organisations lorsqu'elles tentent d'ouvrir la décision sans redéfinir explicitement les positions et les pouvoirs associés.

Ces dynamiques permettent de considérer les collectifs étudiés comme des *communities-in-the-making* (Schiemer, 2018), dont la stabilisation passe par la production de schémas, timelines ou cartographies qui ne documentent pas seulement l'action, mais construisent un cadre de responsabilité partagé. Elles fonctionnent également comme de véritables communautés

d'enquête au sens de Dewey (1927) : des collectifs qui problématisent leur situation, explorent des options et ajustent leurs règles au fil de l'action.

Dans cette perspective, les rôles et responsabilités apparaissent comme des objets de design organisationnel. Ils ne peuvent être fixés en amont, mais doivent être explicités, discutés et révisés régulièrement. Apprendre à gouverner ensemble revient ainsi à concevoir les conditions mêmes de cette gouvernance, plutôt qu'à présupposer leur existence.

8.3.4.2. **Composer avec des temporalités hétérogènes**

Un second verrou concerne l'articulation entre les temporalités institutionnelles et celles de l'apprentissage collectif. Les démarches de co-design reposent sur un temps long : construire la confiance, expérimenter, ajuster les rôles, stabiliser des routines communes. À l'inverse, l'action publique est structurée par des échéances serrées, des calendriers administratifs et l'obligation d'obtenir des résultats rapidement visibles. Cette dissymétrie produit une tension constitutive des projets collaboratifs.

Dans le NEB LAB, cette tension apparaît de manière particulièrement aiguë. Les « activités test » ont révélé l'impossibilité pour les sites pilotes de suivre un rythme transnational uniforme : contraintes scolaires, ressources limitées, temporalités urbaines hétérogènes. Le consortium a alors généré des formes de participation intermittente, qui rompaient la continuité nécessaire à l'apprentissage collectif et affaiblissaient le sens partagé du projet.

À Nantes, une dynamique différente s'est installée. Les inter-sessions ont fonctionné comme des « synchroniseurs souples » (Dubois, 2015), c'est-à-dire des moments d'ajustement où les contraintes politiques, méthodologiques et opérationnelles pouvaient être discutées. Sans supprimer l'écart entre les régimes de temporalité, ces espaces l'ont rendu négociable : ils ont permis de maintenir une dynamique collaborative tout en préservant la nécessaire flexibilité du design.

Ainsi, la temporalité n'est pas une contrainte externe au processus de gouvernance : elle en constitue une dimension centrale. Savoir gouverner dans des configurations collaboratives implique de reconnaître l'hétérogénéité des rythmes et de concevoir des dispositifs capables de les articuler. Les rituels d'alignement intermédiaires ne sont pas de simples outils organisationnels ; ils sont des éléments de design indispensables à la continuité et à la stabilisation des collectifs de conception.

8.3.4.3. **Réflexes professionnels et acculturation au design**

Les tensions observées relèvent également de résistances professionnelles face à l'incertitude. Dans les deux terrains, dès que les repères deviennent flous ou que les cadres institutionnels s'effacent, les acteurs tendent à reve-

nir vers leurs postures expertes ou hiérarchiques habituelles. Il ne s'agit pas d'une opposition explicite au co-design, mais d'un mécanisme de protection : l'indétermination produit une forme d'insécurité organisationnelle que chacun tente de compenser en réactivant ses réflexes métier.

Comme le montrent Reunkrilerk et Berger (2021), l'adoption d'une posture collaborative ne peut être décrétée ; elle nécessite un processus d'acculturation progressif, soutenu par des médiations, de la formation croisée et des mises en situation répétées. Sans ces supports, l'horizontalité affichée demeure fragile et peut facilement être rattrapée par les hiérarchies symboliques ou statutaires préexistantes.
Cet apprentissage rejoint la notion de « répertoire partagé » développée par Wenger (1998) : les communautés durables ne se construisent pas seulement autour d'objectifs communs, mais autour de langages, de rituels, de formats et d'outils qui rendent possible la reconnaissance mutuelle. Dans cette perspective, les objets produits dans les deux terrains — timelines, cartographies, comptes rendus visuels, matrices — ne fonctionnent pas uniquement comme supports méthodologiques. Ils agissent comme des médiateurs culturels qui installent progressivement un mode d'appréhension commun de l'action.
L'acculturation au design apparaît ainsi comme un facteur central de transformation institutionnelle. Elle suppose un apprentissage situé, patient et accompagné, où les organisations redéfinissent progressivement ce qu'elles considèrent comme légitime, faisable ou désirable dans la coopération. Autrement dit, l'enjeu n'est pas seulement de faire du co-design, mais de construire les conditions culturelles qui permettent d'en adopter durablement les principes.

8.3.4.4. **Les conditions d'une gouvernance apprenante**

Les deux terrains montrent que la gouvernance distribuée n'émerge pas d'un dispositif ni d'un principe d'ouverture, mais d'un ensemble de conditions socio-matérielles qui rendent la coopération tenable dans le temps. Cet apprentissage collectif repose sur des mécanismes d'ajustement continus plutôt que sur des règles prédéfinies.

Les observations permettent d'identifier plusieurs conditions transversales :

- **Des médiations réflexives,** qui assurent l'explicitation régulière des rôles, des attentes et des marges de manœuvre, évitant que les responsabilités ne restent implicites (Bouillon et al., 2007 ; Reunkrilerk, 2022).
- **Des dispositifs de synchronisation,** capables d'articuler temporalités politiques, opérationnelles et d'apprentissage, et de rendre négociable l'écart entre elles (Dubois, 2015).
- **Un processus d'acculturation au design,** soutenu par la circulation d'objets partagés, la formation croisée et des mises en situation répétées, qui installe progressivement un langage commun (Reunkrilerk & Berger, 2021).

- **Une documentation vivante,** qui fait office de mémoire collective, permet de reprendre le fil après les discontinuités et soutient l'enquête commune (Vinck, 2012).
- **Une qualité relationnelle,** fondée sur la confiance, la reconnaissance et la négociation continue des désaccords (Ansell & Gash, 2008).

Ces conditions ne constituent pas un outillage ponctuel, mais un environnement socio-matériel qui soutient la continuité du travail collectif. Elles rapprochent les deux terrains de dynamiques de communautés apprenantes (Wenger, 1998 ; Querrien, 2013), où l'engagement, l'expérimentation et la réflexivité contribuent à stabiliser des habitudes d'action partagées.

Ainsi, la gouvernance du co-design ne peut être comprise comme un modèle transférable ni comme une architecture organisationnelle stabilisable. Elle relève d'un travail continu d'apprentissage, où les acteurs expérimentent, ajustent et redéfinissent collectivement les conditions mêmes de leur coopération. Ce travail est coûteux : il met en évidence les incertitudes, met en tension les statuts établis et rend visibles des asymétries de pouvoir habituellement neutralisées par les cadres institutionnels.

Apprendre à se gouverner en faisant ne signifie donc pas seulement développer des compétences collaboratives, mais accepter une forme d'instabilité constitutive de l'action collective. La gouvernance distribuée ne tient pas par des règles préalables, mais par un effort constant de médiation, de traduction et de mise en discussion, sans lequel l'ouverture participative risque de se réduire à une injonction formelle plutôt qu'à une transformation effective des modes de décision.

8.4. Modéliser une gouvernance collective générative

Les analyses précédentes ont montré que les démarches de co-design transforment en profondeur les manières de coopérer. Elles révèlent des tensions récurrentes — entre rôles, temporalités et cultures professionnelles — ainsi que les conditions nécessaires à la stabilisation des collectifs.
Nous proposons désormais de passer de l'analyse située à la modélisation de la forme de gouvernance qui émerge de ces pratiques.

L'analyse croisée des terrains montre que la gouvernance ne s'appuie ni sur une structure anticipée ni sur un organigramme figé. Elle se construit dans l'action, au rythme des interactions, des médiations et des artefacts partagés. Nous qualifions cette forme de gouvernance générative (Hatchuel et al., 2017). Elle ne cherche pas à réduire l'incertitude, mais à l'utiliser comme ressource pour concevoir collectivement les règles du jeu. Cette incertitude concerne aussi bien les rôles (qui décide, qui anime), les temporalités (politiques ou expérimentales), que les résultats attendus ou les engagements possibles.

Ainsi comprise, la gouvernance n'est pas un dispositif préétabli, mais un processus d'invention continue qui élabore ses propres cadres au fur et à mesure de l'action.

Dans cette sous-partie, nous explicitons les mécanismes qui rendent possible cette gouvernance générative, selon trois dimensions complémentaires :
(8.4.1) le rôle des espaces intermédiaires, où la gouvernance devient un objet de conception ;
(8.4.2) l'émergence d'une culture du co-design, qui fournit repères, langages et valeurs pour soutenir l'exploration collective ;
(8.4.3) les conditions de stabilisation nécessaires pour inscrire ces apprentissages dans la durée.
Ces trois dimensions permettent de comprendre la gouvernance générative comme une capacité collective à apprendre à se gouverner en situation, en ajustant continuellement rôles, objets, rituels et modes d'engagement.

8.4.1 Les espaces intermédiaires comme conditions d'émergence de la gouvernance

Les analyses précédentes ont montré que la gouvernance ne se contente pas de coordonner des acteurs et des tâches. Dans les démarches étudiées, elle devient un objet de conception en soi. Cette gouvernance ne repose pas sur un modèle prédéfini, elle se construit progressivement, à travers les interactions, les ajustements successifs et les médiations mises en place pour permettre au collectif d'agir ensemble. Nous qualifions cette dynamique de gouvernance générative (Hatchuel et al., 2017) : une gouvernance qui se fabrique dans l'action, et qui utilise l'incertitude comme ressource pour concevoir collectivement les règles du jeu.

En effet, l'analyse des deux projets met en évidence une évolution similaire. Les formats de pilotage institutionnel classiques (COPIL, COTECH), centrés sur la planification, la validation ou le reporting, se sont révélés insuffisants face au caractère exploratoire des projets.

Le travail de Mélard (2008), issu des sciences de gestion et des STS, éclaire particulièrement ce phénomène : l'action collective s'appuie sur des objets et dispositifs qui distribuent la cognition. La mémoire, l'intelligence ou la capacité à décider ne résident pas uniquement dans les individus, mais dans l'environnement socio-matériel qui rend l'action possible. C'est précisément ce que mettent en évidence nos terrains : ces espaces intermédiaires rendent visibles les éléments implicites, permettent de formuler et réviser les règles d'engagement et constituent ainsi l'infrastructure concrète d'une gouvernance générative.

Toutefois, nos analyses montrent que leur existence ne suffit pas. Ces espaces ne deviennent véritablement génératifs que lorsqu'ils rendent négociables les conditions mêmes de l'action collective : rôles, tempora-

lités, responsabilités, modes d'engagement. Ils deviennent alors des lieux où les « règles du jeu » sont discutées et ajustées en continu. Dans ce cas, ils se transforment en arènes de gouvernance, où se conçoit collectivement la manière d'agir ensemble.

Dans les deux terrains, cette dynamique s'est matérialisée de manière contrastée. À Nantes, les inter-sessions ont progressivement consolidé ce rôle en devenant de véritables arènes de gouvernance, tandis que dans NEB LAB, ce sont les formats modulables développés au fil du projet qui ont permis d'ouvrir la discussion sur les rôles, les temporalités et les engagements. Dans les deux cas, ces espaces ont été mis à l'épreuve par les tensions entre cadrage institutionnel et logique collaborative, révélant la nécessité d'outils souples pour soutenir une gouvernance située et ouverte à l'émergence.

Mais au-delà de la gestion de l'incertitude, ces dispositifs expérimentent une véritable gouvernance de l'inconnu (Le Masson et al., 2021), c'est-à-dire une capacité collective à concevoir des alternatives inédites dans des situations où ni les problèmes ni les solutions ne sont encore définis. Dans ce cadre, les dispositifs deviennent ainsi des objets de conception façonnés en situation pour organiser l'exploration collective. Le médiateur de co-design (Darras, 2017) joue un rôle central pour maintenir un cadre équitable et souple, garantissant la coopération malgré la diversité des statuts et des registres d'action.
Cette transformation peut être analysée à travers le prisme de la responsabilité conceptive (Le Masson et al., 2021), qui dépasse la logique classique de la décision ou de la prévention. Selon les auteurs, dans un contexte d'incertitude radicale, il ne s'agit plus seulement de choisir entre des options connues ou d'éviter des dommages, mais de concevoir activement des alternatives inédites. Les dispositifs deviennent alors eux-mêmes des objets à concevoir, en situation, pour organiser l'exploration collective de l'inconnu. Dans cette perspective, gouverner peut être compris comme une responsabilité de conception : celle de garantir la rigueur du raisonnement exploratoire, préserver les conditions d'une création collective ouverte, et éviter les fixations précoces. Cela implique de concevoir non seulement des solutions, mais aussi les cadres, les collectifs et les temporalités qui rendent ces solutions possibles.

Ainsi, le passage d'une gouvernance formelle et descendante à des formats plus distribués et adaptatifs peut être compris comme l'expression d'une véritable gouvernance collective générative : un mode d'organisation en évolution continue, capable de produire ses propres conditions de fonctionnement. La valeur de ces dispositifs ne réside pas dans leur stabilité formelle, mais dans leur plasticité : leur capacité à intégrer les tensions, à soutenir les apprentissages et à permettre des ajustements continus.

En somme, l'analyse des deux terrains montre que la gouvernance ne se joue

pas dans les structures formelles, mais dans les espaces intermédiaires où les acteurs discutent et ajustent leurs manières d'agir. Ces espaces, soutenus par des artefacts qui rendent visibles et négociables règles, rôles et temporalités, constituent les arènes où se déploie une gouvernance générative : une invention continue des conditions d'action, nourrie par l'itération, l'expérimentation et l'apprentissage collectif.

8.4.2 La culture du co-design comme condition d'exploration collective

Pour que la gouvernance générative puisse se déployer, elle doit s'appuyer sur un socle culturel partagé qui ne se décrète pas. Ce socle se construit progressivement dans l'action, à travers les formats, les objets, les récits et les rituels mobilisés au fil du projet. Nous entendons par culture un agencement de valeurs, de langages, de pratiques situées et d'infrastructures matérielles ou symboliques qui orientent et stabilisent l'action collective. Elle ne relève ni d'une disposition individuelle à coopérer, ni d'une simple "ambiance" collaborative : elle constitue une infrastructure immatérielle, qui organise les manières de se parler, de décider, de suspendre un choix ou de s'ajuster en situation d'incertitude (Van den Berg & Wilderom, 2004).

Dans les deux terrains, cette culture a dû articuler des mondes professionnels hétérogènes. Chacun portait ce que Khainnar (2021) nomme une culture de conception, c'est-à-dire une manière propre de problématiser les situations, d'évaluer ce qui compte et d'anticiper les résultats. À Nantes, cette hétérogénéité se jouait notamment entre la logique institutionnelle de cadrage et l'approche exploratoire des designers ; dans NEB LAB, entre supervision européenne et pratiques locales situées. Si la médiation joue ici un rôle reconnu (Reunkrilerk & Berger, 2021), nos observations montrent que l'enjeu réside surtout dans la construction progressive d'un répertoire partagé, fait de manières communes de décrire, questionner, débattre et décider. Ce répertoire est pratique, situé, évolutif : il se constitue par l'usage, non par adhésion déclarative à une méthode.

Cette fragilité culturelle apparaît dans la difficulté à produire un récit commun. Comme le note Catoir-Brisson (2022), "communiquer un projet en train de se faire" est essentiel pour nourrir un sentiment d'appartenance. Or, ni Nantes ni NEB LAB n'ont véritablement investi ce registre symbolique. À Nantes, l'attention s'est portée sur les modalités de coopération plus que sur une narration partagée des enjeux de solidarité et de précarité. Dans NEB LAB, la coordination multi-sites n'a pas donné lieu à un récit européen commun. L'identité collective est ainsi restée localisée dans des moments spécifiques plutôt que consolidée dans une mémoire commune, limitant la capacité des collectifs à se reconnaître comme communauté durable.

Dans ce contexte, les artefacts et formats du co-design ne constituent pas de simples supports opérationnels : ils participent directement à la stabili-

sation de la culture collective. Les formats hybrides (inter-sessions, activités test), les objets médiateurs (cartographies, carnets, instructions d'usage) et les rituels de travail fonctionnent comme objets-frontière (Star & Griesemer, 1989) et objets intermédiaires (Vinck, 2009) : ils permettent la confrontation sans homogénéisation, stabilisent temporairement des hypothèses et ouvrent la possibilité d'un ajustement continu. Leur production constitue en elle-même un travail d'acculturation, où catégories, attentes et rôles deviennent discutables.

La culture du co-design permet ainsi une coordination réflexive en contexte incertain. Elle relève d'un apprentissage situé (Lave & Wenger, 1991), dans lequel devenir membre du collectif signifie s'approprier ses outils, ses rituels et ses repères. Cette culture est performée dans l'activité (Schön, 1991/1983) : elle est infrastructurelle parce qu'elle rend l'action collective possible ; elle est générative parce qu'elle autorise l'invention de manières de faire qui n'existaient pas auparavant.

Nos résultats montrent que la gouvernance générative ne repose pas seulement sur les dispositifs formels, mais sur la culture située qui les rend opérants. Nous proposons de considérer cette culture du co-design comme une véritable infrastructure immatérielle de gouvernance : un ensemble de pratiques, de langages et de rituels qui permettent de fabriquer collectivement les cadres d'action en situation d'incertitude. En ce sens, dans la lignée de Bouillon et al. (2007), le co-design ne relève pas d'une méthode ponctuelle : il engage un changement de paradigme organisationnel, reconfigurant les régimes d'action, de coopération et de légitimation.

8.4.3 Stabiliser sans figer : transmission, mémoire et plasticité

Si la culture du co-design peut émerger et se consolider dans l'expérimentation, sa persistance au-delà des temps forts du projet constitue un enjeu tout aussi déterminant. Il ne s'agit plus ici de comprendre comment des formes de coopération se construisent dans l'action, mais d'interroger les conditions de leur maintien, de leur transmission et de leur inscription durable dans les structures de gouvernance.

Parce qu'elles sont souvent portées par des collectifs restreints et inscrites dans des temporalités limitées, les démarches de co-design demeurent fragiles : elles risquent de se dissoudre lorsque l'impulsion initiale s'estompe ou que les acteurs changent. L'analyse fait apparaître trois tensions récurrentes : préserver une mémoire collective malgré la rotation des participants; éviter la rigidification des pratiques lors de leur institutionnalisation; et maintenir l'ouverture des collectifs sans effacer les apprentissages acquis. Ces tensions soulignent l'importance d'un travail de stabilisation culturelle. Dans les deux terrains, ce travail repose sur deux leviers principaux. Le premier concerne les artefacts et les rituels de travail, qui soutiennent

une mémoire collective distribuée dans le temps. Les instructions d'usage, cartographies, salles de projet ou récits partagés fonctionnent comme des objets-frontière (Star & Griesemer, 1989; Jeantet, 1998), capables d'articuler des mondes professionnels hétérogènes sans les homogénéiser. Ils assurent une standardisation minimale tout en laissant place à l'ajustement contextuel (Mark et al., 2007). Leur production est elle-même un moment de négociation et de mise en commun, permettant de stabiliser des repères sans figer l'expérimentation.

Le second levier tient au rôle de la médiation. Dans la lignée de Brives et Mormont (2008), la médiation peut être comprise comme un processus situé de mise en relation, qui rend possible la coopération entre des acteurs, humains ou non-humains, porteurs d'univers de référence différents. Dans nos terrains, les médiateurs — qu'il s'agisse de personnes (facilitateurs, animateurs, chercheurs) ou d'objets (protocoles, récits, outils numériques) — ont permis la continuité des démarches, en assurant à la fois la circulation des connaissances, l'ajustement des cadres d'action et la transmission des apprentissages. Leur activité relève d'un travail d'*infrastructuring* (Le Dantec & DiSalvo, 2013; Karasti, 2014), c'est à dire un entretien continu du collectif, de ses pratiques et de ses conditions d'existence.

Cette perspective rejoint les travaux de Binder et al. (2011) et de Björgvinsson, Ehn et Hillgren (2012), qui conçoivent le design moins comme résolution de problèmes que comme soutien à des formes démocratiques de gouvernance, en rendant visibles et discutables les choix qui structurent l'action collective. Penser la gouvernance dans cette perspective revient à reconnaître l'importance des dynamiques lentes, distribuées et souvent informelles, nécessaires pour maintenir l'ouverture du collectif au fil du temps.

La culture du co-design apparaît ainsi comme une ressource transmise, ajustée et réinterprétée dans la durée. Mais elle se distingue des autres cultures professionnelles par son ambition : transformer les conditions mêmes de la gouvernance, et non seulement les formes de service ou les résultats des projets. Elle engage un travail de fond sur les régimes de participation, les modalités de coopération et les horizons d'action collective. Stabiliser sans figer, transmettre sans normaliser, maintenir l'ouverture sans dissoudre : telle est la dynamique qui permet à la gouvernance générative de se prolonger au-delà des projets qui l'ont fait émerger.

Conclusion : Faire communauté dans la co-conception.

Ce chapitre a montré que la gouvernance, dans les démarches de co-design, ne peut être appréhendée comme une structure stable ou un simple dispositif de coordination, mais comme un processus génératif, situé et évolutif.

L'analyse croisée de deux terrains contrastés — la coopérative nantaise et le projet européen NEB LAB — met en évidence la manière dont les tensions, loin d'être des obstacles, constituent des ressources pour l'apprentissage collectif et la reconfiguration des cadres d'action.

Sur le plan conceptuel, trois apports principaux se dégagent. Ils constituent la contribution spécifique de ce chapitre à la littérature sur le co-design et les communautés en action. Pris ensemble, ces apports constituent un modèle de gouvernance collective générative, formalisé à partir des terrains étudiés, qui permet de comprendre comment des collectifs apprennent à se gouverner en situation d'incertitude.
D'abord, la proposition de la notion d'arènes de gouvernance, qui prolonge les travaux sur les arènes de débat (Mouffe, 1999; DiSalvo, 2012; Mollon, 2019) en désignant des espaces où se rejouent et se négocient les règles, rôles et temporalités de l'action collective.
Ensuite, l'analyse de la culture du co-design comme infrastructure — faite de supports, rituels, récits et pratiques partagées — qui assure la continuité et la réflexivité des collectifs.
Enfin, le rapprochement entre la gouvernance générative (Hatchuel et al., 2017) et la gouvernance de l'inconnu (Le Masson et al., 2021) permet de concevoir le pilotage non comme une gestion de l'incertitude, mais comme une activité de conception de cadres d'action ouverts.

Sur le plan empirique, les deux terrains mettent en lumière le rôle stratégique des espaces intermédiaires (inter-sessions, Chambre de qualité) et des artefacts de gouvernance (cartographies, protocoles, récits de projet). Ces dispositifs fonctionnent à la fois comme supports de mémoire collective, médiateurs entre mondes professionnels hétérogènes et catalyseurs d'une réflexivité partagée. L'analyse détaillée de ces espaces intermédiaires constitue un résultat original de ce travail, en montrant comment la gouvernance se fabrique dans l'action, par ajustements successifs, expérimentations et apprentissages distribués.
Ainsi, la gouvernance en co-design apparaît moins comme l'application de cadres prédéfinis que comme un objet de conception en soi : un artefact vivant, façonné par les pratiques, les outils et les interactions qu'il rend possibles. Penser la gouvernance de cette manière, c'est reconnaître sa dimension à la fois politique, matérielle et culturelle, et envisager le design non seulement comme une méthode de projet, mais comme un moteur de transformation des régimes d'action collective.

Enfin, ces résultats permettent de reformuler l'hypothèse initiale : "faire communauté" ne précède pas la gouvernance, il en est le produit. Les démarches de co-design n'unissent pas simplement des acteurs autour d'un objectif; elles instituent une communauté gouvernante, c'est-à-dire un collectif capable de concevoir, d'ajuster et de maintenir ses propres conditions d'action.
La communauté n'est donc pas un état mais un processus d'institution : elle

se construit dans les médiations, les tensions et les apprentissages partagés qui composent la gouvernance générative.
C'est dans cette co-construction réflexive du commun que se joue la véritable portée politique du co-design.
.

CHAPITRE 9

Cartographier pour faire communauté. Design d'un dispositif de co-conception à l'épreuve d'un terrain européen

406 9.1. Des intensions partagées aux formes concrètes de co-design

419 9.2. Concevoir un outil : la cartographie comme dispositif de médiation

443 9.3. Forces et limites du dispositif dans l'activation du collectif

452 9.4. Analyse du dispositif et itération : améliorer l'outil et son accompagnement

471 Conclusion. De la cartographie à l'infrastructure vivante : structurer l'appropriation et la coopération dans le co-design territorial

Dans les chapitres précédents, nous avons montré que « faire communauté » dans les démarches de co-design repose sur un travail d'infrastructuration : des médiations, des objets et des espaces capables de soutenir, dans la durée, la coordination, l'apprentissage collectif et la construction progressive d'une gouvernance distribuée.

Nous avons également montré que les artefacts occupent une place centrale dans les démarches de co-design : ils traduisent des valeurs (chapitre 7), médiatisent les relations et soutiennent, dans la durée, la coordination et la gouvernance collective (chapitre 8).
Nous poursuivons ici cette exploration en nous concentrant sur un cas particulier — le projet européen NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS — pour examiner comment un artefact conçu dans l'action peut devenir un opérateur de gouvernance distribuée. Dans une perspective de contribution par artefact (Wobbrock, 2012), il présente la conception et l'expérimentation d'un outil de cartographie des parties prenantes, destiné à soutenir la structuration d'une communauté d'action à l'échelle transnationale.

L'approche mobilise les cadres théoriques de l'acteur-réseau (Callon, 2001, Latour, 2005), et du design média-centré (Gentès, 2022) sans chercher à les imposer, mais en les mettant en dialogue avec l'expérience de terrain. Ce travail se situe à l'articulation entre intentions déclarées, performativité des valeurs et outillage des processus collaboratifs, dans une logique d'aller-retour constant entre observation, conception et théorisation. Cette dynamique itérative s'inscrit dans une perspective pragmatiste où la conception est envisagée comme une forme d'enquête collective (Dewey, 1915/2016) : un processus de problématisation et d'expérimentation qui transforme une situation indéterminée en situation partagée et intelligible.

Nous interrogeons le rôle des objets et, par extension, des dispositifs dans lesquels ils s'insèrent (ici, une cartographie de parties prenantes) dans les dynamiques collectives de transformation. Ces artefacts sont abordés comme des objets intermédiaires (Vinck, 1999 ; Mélard, 2008) permettant la circulation et la médiation des connaissances entre acteurs. Ils sont aussi à considérer comme des objets-frontières (Star & Griesemer, 1989), capables d'articuler des mondes sociaux hétérogènes, de soutenir la coopération, mais aussi de révéler les tensions, les asymétries et les régimes de légitimité à l'œuvre.

Le chapitre se déploie en cinq temps.

La première partie revient sur le socle de valeurs qui structure le projet Eco²-School. Si ses valeurs — durabilité, co-création, ouverture, expérimentation — sont omniprésentes dans les documents et les discours, elles restent peu problématisées, rarement discutées ou traduites en cadres opératoires partagés. Leur fonction mobilisatrice est indéniable, mais leur mise en œuvre s'est heurtée à des tensions structurelles et culturelles, révélant l'écart entre intentions affichées et réalités pratiques. C'est dans ce contexte que se sont mises en place, souvent de manière tâtonnante, les premières formes de co-design : à travers des « activités test », des outils partagés ou bricolés, et des tentatives d'ancrage local. L'analyse du terrain permet ici de montrer comment ces valeurs affichées ont été mises à l'épreuve dans les pratiques concrètes, et comment elles ont été réinterprétées par les acteurs. L'émergence de la cartographie des parties prenantes marquera une étape décisive dans ce processus, en tant que premier outil réellement mobilisable et mobilisé collectivement pour articuler les valeurs, les usages et les dynamiques locales. Produite dans le cadre de la recherche-action, cette cartographie constitue à la fois une contribution empirique et un artefact conçu pour répondre aux problèmes concrets rencontrés sur le terrain.

La deuxième partie s'attache à décrire la cartographie des parties prenantes développée dans le cadre du projet Eco²-School. Elle examine cet outil à la croisée de deux logiques : d'une part, comme dispositif de co-conception favorisant l'élargissement et la mobilisation des communautés d'acteurs ; d'autre part, comme instrument de pilotage structurant l'action locale dans un projet complexe à gouvernance distribuée. À travers une approche détaillée de sa genèse, de sa structure hybride et de ses usages concrets, cette section met en lumière les arbitrages méthodologiques, les fonctions assignées à l'outil (visualisation, dialogue, créativité) ainsi que les tensions rencontrées entre visée participative et cadrage managérial. Elle présente également les modalités de diffusion et d'appropriation de l'outil sur la plateforme collaborative Mirò, conçue comme espace de médiation autonome. Enfin, elle interroge la portée réelle de la cartographie comme levier de mobilisation d'une communauté de co-conception, en croisant les retours d'usage recueillis sur le terrain. En ce sens, le dispositif opère comme un instrument d'enquête : elle rend visibles les relations invisibles, met en débat les hypothèses des acteurs et favorise une compréhension située du système collectif.

La troisième partie présente les résultats des conditions d'appropriation de l'outil de cartographie dans les contextes variés des sites pilotes du projet Eco²-School. Pensée à l'origine comme un support pour identifier les parties prenantes et élargir les cercles d'action, la cartographie a progressivement pris une place plus centrale, se transformant en dispositif de visualisation, de médiation et de coordination. En s'appuyant sur une série d'entretiens menés auprès des managers de site, cette partie examine

comment l'outil a été utilisé, détourné ou parfois laissé de côté, en fonction des cultures professionnelles, des ressources disponibles et des temporalités propres à chaque contexte. Les résultats mettent en lumière les facteurs qui ont favorisé ou freiné son appropriation, ainsi que les écarts entre les intentions initiales et les usages effectifs observés sur le terrain. Ces résultats permettent d'esquisser une première compréhension des dynamiques d'adaptation et des tensions qui traversent l'usage d'un tel dispositif dans des projets complexes et distribués.

La quatrième partie s'inscrit dans une démarche réflexive et itérative, propre aux pratiques de design. Elle propose des pistes d'évolution pour l'outil de cartographie, à la lumière des retours d'usage analysés précédemment. En croisant ces enseignements avec des cadres théoriques issus du design et des sciences de l'information et de la communication, elle envisage des ajustements à la fois sur la forme de l'outil, ses fonctionnalités et les modalités de son accompagnement. L'objectif n'est pas seulement de corriger des dysfonctionnements, mais d'affirmer le rôle de la cartographie comme un levier de transformation collective : non par sa forme finie, mais par l'infrastructure réflexive, relationnelle et située qu'elle permet d'activer. Dans cette perspective, l'enjeu du design ne réside pas dans la production de réponses techniques, mais dans la création de conditions favorables à la mise en capacité collective, permettant l'émergence de formes d'action inédites.

Notre conclusion revient sur les principaux enseignements de l'expérimentation Eco^2-Schools, en tirant les fils de l'analyse menée sur la cartographie des parties prenantes. Elle propose une lecture transversale de l'outil, en le replaçant dans une dynamique plus large de design comme médiation et moteur de transition. Au-delà de sa fonction technique, la cartographie apparaît comme un dispositif vivant, une forme d'enquête collective, à la croisée des enjeux narratifs, réflexifs et créatifs. Cette synthèse permet d'interroger ses potentialités transformatives et les conditions nécessaires à son activation dans des contextes collaboratifs complexes.

9.1. Des intentions partagées aux formes concrètes de co-design

Si le projet NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS s'est construit dès l'origine autour d'un socle de valeurs communes — ouverture, durabilité, co-création, vision systémique —, son opérationnalisation concrète s'est révélée plus complexe qu'annoncée. Derrière un langage partagé, souvent mobilisé dans les documents et les réunions, se cache une diversité de compréhensions, de pratiques et d'attentes. Cette section propose d'analyser comment ces valeurs, omniprésentes mais peu problématisées, ont progressivement circulé, été interprétées et traduites au fil du projet.
L'analyse s'appuie sur un corpus constitué des principaux documents pro-

duits dans le cadre du projet (notamment le *Project Handbook*, les *Uses Cases* et les livrables associés aux différents *Work Packages* – lots de travail qui structurent les projets européens), complété par une série d'entretiens réalisés auprès des acteurs des sites pilotes. Nous avons retenu une approche d'analyse du discours visant à identifier les récurrences lexicales et les formulations emblématiques (par exemple, les références au *learning by doing*, au *business as usual*, ou encore à la notion de *living lab*). Cette approche permet non seulement de repérer les mots-clés qui structurent l'imaginaire du projet, mais aussi de mettre en évidence les écarts entre les intentions affichées et les pratiques effectives, ainsi que les processus de réinterprétation par les différents acteurs. La liste détaillée des documents et entretiens composant le corpus figure en annexe 9.

9.1.1 Des valeurs omniprésentes mais peu problématisées

L'ambition initiale du projet était accompagnée d'un ensemble de valeurs fondatrices formulées avec clarté dans les documents officiels. Il s'agissait notamment de « briser les silos », de transformer les bâtiments éducatifs (écoles, campus universitaires, tiers-lieux, centre scientifiques) en « écoles ouvertes », « catalyseurs de transition », afin de « favoriser l'ouverture », « stimuler la co-création », et « renforcer l'éducation au climat » [58].

58. Verbatims issus des réunions ou des documents.

Cependant, comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, derrière ces intentions affichées se cachait un flou méthodologique important. Les rôles, les modalités d'intervention, les fonctions de la « chambre de qualité » et les méthodes concrètes de mise en œuvre étaient peu clarifiées. Ce flou a généré des incertitudes mais a aussi ouvert un espace d'expérimentation, où les partenaires ont dû inventer des formes de co-design à partir de valeurs plus déclarées que définies.
Durant la première année du projet, les partenaires ont été régulièrement exposés à cet ensemble de valeurs fondatrices, présentées de manière récurrente en ouverture de chaque réunion. Ces valeurs, parmi lesquelles figuraient les notions d' « école ouverte », de « living lab », de « co-design », de « vision systémique » ou encore de « durabilité », constituaient le socle déclaratif du projet. Néanmoins, ces termes-clés ont rarement été définis de manière théorique, ni été explicitement discutés ou retravaillés collectivement par les acteurs impliqués.

Les documents institutionnels soulignent par exemple :

« Our intention is to empower 3 generations in co-experimenting with the educative community the needed systemic change to Sustainable environmental handprint, codesign Desirable common actions, engage in « Green renovation action plans » driven by inclusive cooperation. [...] This vision will be realized by initiating an open cooperative living lab within the New EuropeanBauhaus, connecting with existing shared knowledge-initiatives-challenges platforms. » (Project Handbook, p. 16)

Ou encore :

« By building on the concept of Open Schooling [...] the 5 pilot sites [...] will transform existing educative buildings as learning-acting living labs for their neighborhood, village, families, local stakeholders'community. » (ibid.)

Enfin, la *chambre de qualité* est présentée comme :

« an integrated service [...] to support the pilot sites to act as drivers for the development of green neighborhood 'living labs' (ibid.)

Ces extraits illustrent la force mobilisatrice du vocabulaire employé mais aussi son caractère essentiellement rhétorique : les valeurs sont affirmées, parfois déclinées en slogans sans être véritablement explicitées ni contextualisées.

Ce manque de problématisation des valeurs — c'est-à-dire l'absence de dispositifs permettant leur explicitation, leur contextualisation et leur mise en débat — a limité leur potentiel opératoire. Comme nous l'avons développé plus en détail au chapitre 7, dans une perspective de design, problématiser une valeur consiste à en faire un objet de discussion collective, à l'interroger dans ses implications concrètes, et à développer les outils nécessaires à son appropriation située. Ce déficit de problématisation expose le projet à un écart entre l'ambition affichée et les pratiques effectives : sans travail de traduction locale, les valeurs risquent de rester de simples slogans, incapables de soutenir une transformation collective ni de fédérer des pratiques situées.

9.1.2 Un paysage de valeurs : entre affichage, traduction et opérationnalisation

Comme nous l'avons montré au chapitre 7, les valeurs, loin d'être homogènes ou stabilisées, remplissent des fonctions multiples : elles orientent l'action collective, la gouvernance et la relation aux participants, tout en circulant, se négociant et se matérialisant au fil du processus de co-design. Elles agissent ainsi comme des opérateurs dynamiques de coordination et de transformation collective.
Dans notre enquête européenne, elles apparaissent comme jouant un rôle structurant : elles guident les choix méthodologiques, influencent les modalités de coopération, et encadrent les formes d'apprentissage tout au long du processus.

On peut les regrouper en deux grands registres.
Le premier concerne les valeurs liées à la gouvernance et à l'organisation collective — telles que l'efficacité, l'innovation, la vision systémique ou la co-création. Les auteurs du *Project Handbook* précisent par exemple que « transparency about the project status as well as risk recognition are

additional principles that the project partners are committed to » et que « open participation and flexibility are core principles guiding internal processes » (p. 9). Ces formulations rendent explicite l'importance accordée à la transparence, à la coopération et à l'efficacité dans la gouvernance du projet.

Le second registre rassemble celles qui s'ancrent dans l'expérience vécue des usagers, à travers leur engagement, leur confort et leur capacité à s'approprier les transformations. Les documents du projet précisent que « indoor Air Quality, Thermal Comfort, Visual Comfort, Daylighting and technology infrastructure for low and zero-energy buildings should all take this need for adaptability into account. » (p. 20) De même, il est rappelé que « the school, the university as well as the science center environment helps fuel the student body's enthusiasm for learning, promoting engagement with peers, teachers, and even the building itself » (p. 20). Ces éléments témoignent du rôle central attribué à l'expérience vécue des usagers et à leur appropriation des changements engagés.
Ces deux pôles ne sont ni exclusifs ni figés, mais permettent de rendre lisible la manière dont les valeurs s'articulent à différentes échelles du projet.

9.1.2.1 **Des valeurs structurantes au service du projet**

Les principales valeurs portées par le projet peuvent être regroupées en plusieurs grands registres, selon leur fonction mobilisatrice ou leur visée stratégique. Ces valeurs traduisent les principes fondateurs du projet et sa manière de concevoir l'action collective.
Ces valeurs orientent les choix méthodologiques, les modes d'interaction entre acteurs. Les auteurs du *Project Handbook* insistent sur la coopération, la transparence et l'efficacité comme principes directeurs de la gouvernance, et décrit un processus fondé sur « a 3 steps engagement (document & explore, co-design, make & test) and a 2 steps extension of the experimentation (development of the 'Climate neutral renovation action plan'operation, take-up and continue improvement of the achieved results) » (p. 17), conçu pour favoriser la coordination, l'apprentissage collectif et la progression continue.
Enfin, elles soutiennent les dynamiques d'apprentissage, en plaçant l'expérience des apprenants et des usagers au cœur du dispositif :

> « the school, the university as well as the science center environment helps fuel the student body's enthusiasm for learning, promoting engagement with peers, teachers, and even the building itself » (p. 20).

Les pilotes sont ainsi explicitement conçus comme « Living Labs driven bottom-up by their communities… rather than by top-down plans » (p. 19).

Ces valeurs se déclinent ensuite de manière plus spécifique selon les contextes et les acteurs du projet. Les sections suivantes en examinent les

principales déclinaisons, depuis l'efficacité et l'innovation jusqu'à la co-création et l'expérimentation.

L'efficacité, entendue comme l'optimisation des ressources (en particulier énergétiques) constitue une orientation centrale du projet, dont l'ambition partagée est de rénover les bâtiments afin d'en améliorer la performance. Elle s'exprime également par la recherche de résultats tangibles et mesurables. À ce titre, une partie du projet est dédiée à l'élaboration d'un Social Value Framework, visant à évaluer l'impact des expérimentations sur les personnes impliquées. Cette valeur a été largement acceptée et intégrée, sans faire l'objet de contestation ni de tentative de réinterprétation.

L'innovation. Les participants, quels que soient leurs lieux d'intervention (chambre de qualité, sites pilotes, communautés locales), sont incités à adopter une posture de décentrement. Il s'agit d'oser s'écarter des pratiques établies, de faire preuve de créativité et d'accepter l'inconfort lié à l'exploration de nouvelles voies. Initialement centrée sur l'innovation technologique, la notion s'est élargie aux dimensions sociales, organisationnelles et pédagogiques, favorisant des expérimentations ancrées dans les contextes locaux.

La vision systémique, fortement promue par le coordinateur de la chambre de qualité, repose sur une compréhension transversale des interdépendances — à la fois entre les acteurs, et entre les différentes dimensions du projet, telles que la rénovation et l'apprentissage. Cette approche globale permet d'appréhender le projet dans toute sa complexité, en valorisant les savoirs professionnels, les savoirs d'usage, ainsi que les apprentissages issus de l'expérience et de la pratique.

La collaboration était une valeur centrale à plusieurs niveaux du projet : au sein des sites pilotes, entre managers, équipes et communautés locales ; entre ces sites et la chambre de qualité ; et enfin, au sein même de cette dernière. L'ambition affichée était celle d'une forme d'osmose relationnelle, propice à l'émergence de nouveaux équilibres et de modes de fonctionnement inédits. Il s'agissait de dépasser les logiques habituelles — sortir du réflexe du « business as usual », selon la formule récurrente du coordinateur — pour expérimenter d'autres manières de faire ensemble.
Cette ambition largement partagée s'est toutefois heurtée à des difficultés de mise en œuvre, notamment en raison de la complexité d'un projet « multinational, multi-stakeholder, multi-cultural », qui nécessitait des mécanismes spécifiques de décision et de résolution des conflits (« transparent decision-making processes… conflict resolution management focusing on prevention rather than resolution (p. 14) »). Comme le reconnaissent également les auteurs du *Handbook*, l'évolution du projet était « less predictable than relevant commercial activities (p. 68) », ce qui a pu accentuer les incertitudes et les tensions organisationnelles.

L'ouverture, au cœur de l'idéal « d'école ouverte », constitue une valeur fondatrice du projet Eco^2-School. Elle vise à inscrire l'école dans son territoire, en favorisant des liens actifs avec les communautés locales et en faisant de l'établissement un espace accessible, inclusif et participatif. Cette dynamique a pour ambition de rompre l'isolement institutionnel, d'enrichir l'expérience éducative par la diversité des interactions, et de valoriser les savoirs locaux. Si cette orientation a été largement partagée sur le plan des intentions, sa concrétisation a buté sur des obstacles tels que la sécurité des bâtiments, les emplois du temps ou la rigidité des curriculums scolaires.

La co-création s'affirme comme une valeur structurante du projet, en tant que principe d'élaboration collective des idées, des actions et des dispositifs. Elle repose sur la reconnaissance de la diversité des savoirs (professionnels, d'usage, locaux) et sur la volonté d'articuler ces expertises dans une dynamique collaborative. Contrairement à une logique descendante de mise en œuvre, la co-création engage les parties prenantes dans un processus de conception partagée, où chacun peut contribuer activement à la définition des objectifs, à la construction des réponses et à l'ajustement des actions en cours de route.

Le faire et l'expérimentation. Cette orientation s'inscrit pleinement dans le cadre institutionnel des projets Erasmus +. Le programme met en avant des approches collaboratives et expérimentales, qui privilégient le learning by doing et l'ancrage des projets dans des environnements ouverts et concrets. Comme le rappellent les auteurs, « our commitment is to experiment and develop with five complementary pilot-sites (as learn by doing scalable prototypes with cross-involvement of the educational communities and concerned stakeholders) (p. 16) ».
Les sites pilotes sont ainsi conçus comme des living labs où les communautés locales, les écoles et les partenaires peuvent tester de nouvelles manières de faire ensemble : « pilot sites are expected to act as Living Labs driven bottom-up by their communities… rather than by top-down plans that ignore the innovative potential of grassroots efforts (p. 19) ».

L'expérimentation apparaît ainsi comme une valeur partagée et comme une méthode structurante du projet : elle vise à produire de nouveaux équilibres organisationnels et pédagogiques, mais aussi à créer les conditions d'une appropriation collective des transformations. Dans cet esprit, les activités sont conçues pour « improve the user experience (understanding the problems, possibility to engage in cooperative actions, feel the shared benefits of this change) (p. 17) ».

Une autre des valeurs centrales du projet réside dans le dépassement d'une approche strictement méthodologique au profit d'une orientation résolument tournée vers l'action concrète et l'engagement des individus. En privilégiant le passage à l'acte, l'ambition est que cette démarche favorise une participation active, en impliquant directement les acteurs dans

les processus de mise en œuvre. Le faire devient un moteur d'adhésion, en renforçant l'investissement personnel et la dynamique collective.

L'amélioration continue. La valeur d'amélioration continue s'appuie sur l'expérimentation comme modalité d'apprentissage et de progression. Elle permet aux participants de développer des compétences pratiques, non seulement en lien avec les tâches à accomplir, mais également dans la manière d'organiser, d'ajuster et de faire évoluer leurs méthodes de travail. Chaque action devient ainsi une opportunité de progression.

Ce socle de valeurs est articulé autour de deux fonctions clés :

- **Mobiliser les acteurs autour d'une vision partagée :** la collaboration, l'ouverture, la co-création, l'expérimentation et l'amélioration continue, favorisent l'adhésion des parties prenantes, stimulent leur implication et contribuent à créer un sentiment d'appartenance.
- **Structurer stratégiquement l'action collective :** l'efficacité, l'innovation et la vision systémique, fournissent un cadre d'orientation et de légitimation de l'action.

Ces valeurs ne sont pas seulement déclaratives. Elles façonnent les manières d'agir, de coopérer, d'innover et d'apprendre. Leur mise en œuvre, bien que parfois confrontée à des contraintes structurelles ou culturelles, témoigne d'un engagement profond envers une transformation de l'école.

9.1.2.2 **Des valeurs sensibles orientées vers l'usager, l'apprenant et leur expérience vécue**

Après les valeurs qui structurent la co-gouvernance et l'action collective, nous abordons à présent celles qui s'ancrent dans l'expérience concrète des usagers et des apprenants. Elles traduisent l'attention portée à la qualité des usages, à l'appropriation des changements, et à la dimension sensible des environnements transformés.
Inscrit dans une logique de co-design, le projet place l'usager au cœur de la démarche. Les valeurs suivantes traduisent l'attention portée à son expérience concrète, à la qualité des usages, ainsi qu'à l'appropriation des changements engagés.

La sensibilisation à la durabilité (économies d'énergie, gestion raisonnée des ressources) constitue un pilier du projet. Dans un objectif de performance énergétique, il est essentiel que les usagers (élèves, enseignants, personnels, gestionnaires...) et apprenants (parents, habitants) soient informés et mobilisés. Une meilleure compréhension des impacts de leurs comportements favorise l'adoption de pratiques responsables. Cette sensibilisation passe par des actions éducatives concrètes, destinées à instaurer des habitudes plus sobres et à nourrir une culture partagée de la responsabilité environnementale.

L'amélioration du confort d'usage constitue une priorité transversale, indissociable des objectifs techniques et environnementaux. Elle vise à créer des environnements à la fois performants sur le plan énergétique et adaptés aux besoins des usagers (qualité de l'air, éclairage naturel, confort thermique, acoustique, ergonomie…). En optimisant ces paramètres, le projet vise à garantir des conditions favorables à l'apprentissage, au travail et à la vie collective, pour tous les occupants. En conciliant performance et qualité d'usage, le projet valorise des solutions durables centrées sur le bien-être.

La visualisation du changement constitue un levier stratégique pour le pilotage et l'appropriation du projet. Rendre visibles les transformations en cours — qu'il s'agisse de résultats énergétiques, d'évolutions d'usage ou d'impacts sociaux — permet aux participants de percevoir concrètement les effets des actions engagées. Cette visibilité, assurée par des dispositifs visuels, des retours d'expérience ou des tableaux de bord, renforce la motivation, légitime les efforts et facilite la reconnaissance collective des progrès réalisés. Elle alimente aussi une dynamique d'apprentissage partagé, en identifiant les réussites comme les zones de fragilité, et en ancrant durablement les changements dans les pratiques.
Mais comment faire en sorte que les usagers ne soient pas seulement informés, mais réellement engagés ? Comment transformer des intentions de durabilité en gestes concrets, vécus au quotidien ? Et surtout, comment faire en sorte qu'un projet technique fasse sens pour celles et ceux qui le vivent ?

En plaçant la sensibilisation, le confort et la visualisation au cœur de la démarche, le projet fait le pari que l'expérience vécue est un levier puissant de transformation. Ce n'est pas seulement une question de performance énergétique : c'est une question de sens, de participation et d'appropriation. En somme, il s'agit de concevoir non pas *pour* les usagers, mais *avec* eux, et surtout *à partir* d'eux.
Ces valeurs, si elles orientent fortement les discours, peinent toutefois à se traduire en pratiques homogènes. Leur mobilisation dépend largement des contextes locaux et des dynamiques d'appropriation, révélant une tension entre affichage symbolique et effectivité opérationnelle.

9.1.3 Des outils normatifs à l'épreuve de l'usage

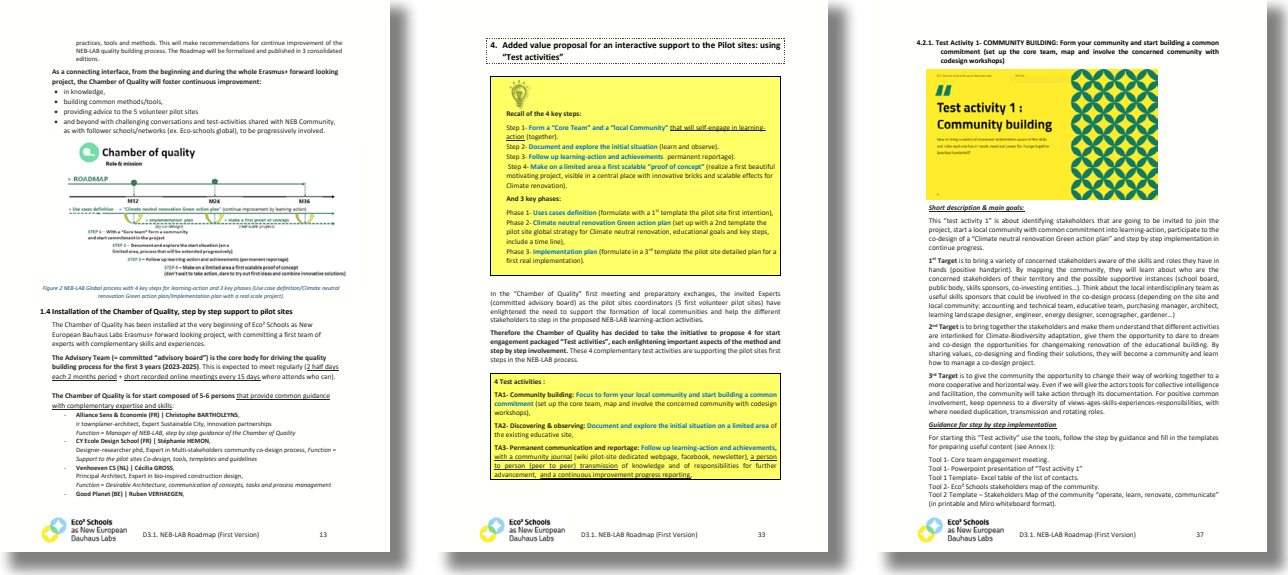
Dans les premières phases du projet, plusieurs outils ont été mobilisés pour cadrer la conception et structurer le suivi. Il s'agissait notamment des modèles fournis par EA (Grèce), élaborés pour se conformer aux exigences de la Commission européenne.
Pour guider les objectifs de conception, des modèles préformatés (sous Word) ont été distribués aux sites pilotes afin qu'ils puissent s'en emparer et les adapter à leur contexte. Le Green Action Plan ne constituait pas un cadre méthodologique à proprement parler, mais plutôt une projection stratégique propre à chaque établissement (figure 66). Il visait à défi-

nir les priorités d'intervention locales — réduction de la consommation énergétique, optimisation de la ventilation, augmentation de la production d'énergie, amélioration du confort thermique, etc. — en fonction des besoins identifiés par les équipes sur site.

La Road map correspond à la première édition de la feuille de route du NEB|LAB. Elle fournit des orientations indépendantes de la Chambre de la Qualité pour accompagner les sites pilotes et leurs communautés locales dans le démarrage du processus de transformation, en expérimentant et documentant des activités test en vue d'une mise en œuvre progressive (figure 67).



↑ **Figure 66.** *Extrait du modèle de Green Action Plan rempli par le site EA (94 pages)*



↑ **Figure 67.** *Première version de la Roadmap avec un focus sur les activités test (69 pages)*



↑ **Figure 68.** *Deuxième version de la Roadmap intégrant l'Implementation Framework (58 pages)*

L'*Implementation Plan* devait, quant à lui, être élaboré dans un second temps, à l'issue d'une première phase d'apprentissage, nourrie par des allers-retours entre la chambre de qualité et les sites pilotes.
Ce document avait pour fonction de préciser les modalités concrètes d'action permettant d'avancer vers la réalisation des objectifs fixés dans le *Green Action Plan* (figure 68). L'*Implemenation Framework* a été proposé dans la deuxième version de la road map.
Par ailleurs, un dispositif de suivi a été mis en place à travers une série de questionnaires administrés à trois moments clés (début, milieu, fin) du projet. Cet instrument visait à mesurer l'évolution du projet à travers des indicateurs quantitatifs, dans une logique d'évaluation des résultats.

Cependant, si ces outils répondaient à des objectifs de conformité et de traçabilité, ils restaient largement normatifs et orientés vers une lecture descendante du projet. Peu de place était accordée à l'expression qualitative de l'expérience vécue par les usagers – en particulier les élèves, enseignants, ou personnels des sites pilotes – ni à une co-interprétation des données collectées. L'expérience utilisateur apparaissait dès lors comme un paramètre à observer plus qu'un levier à activer.

Concernant l'alignement avec les valeurs du projet, aucun dispositif formel n'a été conçu pour favoriser leur appropriation active. Présentées principalement sous forme de diapositives PowerPoint ou de documents de communication, les valeurs ont davantage servi de repères symboliques visant à créer un horizon commun de sens, à défaut de susciter un réel travail de problématisation collective.
Ce mode de transmission – vertical, déclaratif, et peu interactif – a permis d'unifier les discours mais a figé les valeurs dans un statut d'énoncés abs-

traits, rarement confrontés aux pratiques ni discutés dans leurs implications concrètes.

L'absence d'un dispositif dédié à l'exploration critique de ces valeurs (par exemple sous forme de discussions ou d'ateliers, d'auto-évaluations ou de grilles d'analyse participatives) a limité leur opérationnalisation sur le terrain. Ce décalage entre l'affichage symbolique et l'appropriation pragmatique interroge la place réellement accordée, dans les premières phases du projet, au co-design et, plus largement, à l'expérience vécue des usagers et à leur pouvoir d'action. L'expérience usager était observée, mais pas mobilisée comme ressource de conception.

Ce paysage de valeurs, bien qu'au cœur de la structuration symbolique du projet Eco^2-School, se révèle dans les faits instable et dépendant des dynamiques locales d'appropriation. Il agit davantage comme un cadre de lecture rétrospectif que comme un véritable référentiel commun de conception. Sa traduction concrète reste toutefois hétérogène, car tributaire des contraintes locales, des temporalités du projet et des médiations opérées sur le terrain.

Cette instabilité ne relève pas d'un simple déficit méthodologique, mais met en lumière une tension intrinsèque aux projets de transformation par le co-design : celle qui confronte les valeurs affichées aux réalités des configurations sociotechniques dans lesquelles elles prennent forme. L'analyse montre que ces valeurs ne sont pas données, mais requièrent un travail d'incarnation, de traduction contextuelle et de médiation continue. Elles émergent des situations, s'y négocient et, parfois, s'y transforment devenant ainsi des ressources pour la conception.

Ce paradoxe souligne l'importance d'outils conçus non seulement comme supports de conformité, mais aussi comme dispositifs réflexifs et médiateurs capables d'activer les valeurs du projet dans des situations vécues.

9.1.4 Expérimenter pour apprendre : vers une culture située du co-design

9.1.4.1 **L'expérimentation comme révélateur**

Pour amorcer une dynamique concrète de co-design, quatre « activités test » ont été proposées pour amorcer une dynamique concrète de co-design (figure 69). Ces expérimentations à petite échelle visaient à explorer des formes de collaboration avec les sites pilotes. L'objectif était de passer rapidement à l'action, à travers des tâches ciblées, activables sans attendre le déploiement d'une méthodologie plus lourde. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, cette démarche permettait de tester certains éléments structurants du projet (outils, postures, logiques d'engagement), et d'en tirer des enseignements pour ajuster les pratiques.

4 Test activities :

TA1- Community building : Focus to form your local community and start building a common commitment (set up the core team, map and involve the concerned community with codesign workshops),

TA2- Discovering & observing : Document and explore the initial situation on a limited area of the existing educative site,

TA3- Permanent communication and reportage : Follow up learning-action and achievements, with a community journal (wiki pilot-site dedicated webpage, facebook, newsletter), a person to person (peer to peer) transmission of knowledge and of responsibilities for further advancement, and a continuous improvement progress reporting,

TA4- Use innovative solutions :
Dare a 1st step aside to try out and combine innovative solutions (with a community workshop, design & build a proof of concept for learning-action together with existing means).

↑ **Figure 69.** *Détail de l'explication des activités test de la première version de la Roadmap*

Cette démarche, animée par la chambre de qualité, a permis d'entretenir un lien de proximité avec les sites et d'observer les conditions réelles de mise en œuvre. Cependant, elle a aussi révélé des zones de flou méthodologique.
La proximité entre les intitulés des activités et les étapes de la méthode officielle a semé la confusion : plusieurs sites ont perçu TA1 comme une étape obligatoire. Plus largement, ni les objectifs précis ni les critères d'évaluation n'étaient clairement établis. Au fil des échanges, nous avons constaté que les acteurs n'accordaient pas la même signification aux notions clés du projet — « tester un élément structurant », « construire une communauté », « réaliser une preuve de concept ». Autrement dit, nous ne parlions pas toujours de la même chose.

Cette situation a soulevé plusieurs questions : pouvait-on s'engager dans une activité sans passer par les autres ? Pourquoi tous les sites ressentaient-ils le besoin de "faire communauté" avant toute expérimentation ? Ces malentendus ne traduisaient pas un manque de rigueur, mais un écart de représentations sur ce qu'implique concrètement le co-design. Cet épisode est révélateur d'une dimension essentielle du projet : **avant de concevoir ensemble, il faut apprendre à se comprendre.**

Ce flou n'a pas seulement ouvert un espace d'apprentissage collectif, il a aussi révélé l'absence d'un véritable langage commun.

9.1.4.2 **Construire un langage commun : de la rencontre à la culture partagée**

Dans ces dynamiques coopératives marquées par l'hétérogénéité, « faire culture commune » est apparu comme une condition de possibilité d'une intelligence collective réellement opérationnelle. Elle désigne le processus par lequel les membres d'une équipe hétérogène s'efforcent d'aligner leurs valeurs, leurs pratiques et leurs objectifs afin de constituer un socle partagé de compréhension, de coordination et de décision. Dans le cadre du projet, cette nécessité s'est imposée non seulement autour des finalités (valeurs), mais aussi des moyens mis en œuvre (pratiques et méthodes de travail).

Le renforcement de la cohésion d'équipe, de la motivation et de la compréhension mutuelle a reposé en partie sur des dispositifs favorisant la rencontre. Une rotation des temps de rassemblement entre sites pilotes a été instaurée, permettant à chaque partenaire d'accueillir les autres membres du projet sur son territoire. Ce processus a été soutenu par des rencontres tournantes entre partenaires, organisées à Athènes, Lisbonne et Sigtuna en 2023 et Bruxelles en 2024. Ces séquences, organisées autour de présentations de l'avancement des *Work Packages* et de visites de terrain, ont constitué des moments clés d'alignement, de clarification et de discussion ouverte.
Ces échanges ont notamment permis de mettre en lumière un paradoxe : si un langage commun existait déjà au niveau symbolique, il restait flou et insuffisamment opérationnel. Il restait nécessaire d'en clarifier les modalités concrètes tant sur le fond (objectifs, indicateurs) que sur la forme (schématisation, outils partagés) pour qu'il puisse réellement soutenir la coopération.

C'est précisément dans cette perspective que s'est imposée la question de la culture commune.
Autrement dit, au-delà du partage de valeurs ou d'un vocabulaire commun, il s'agissait de construire des façons concrètes de faire ensemble, capables de traduire ces principes dans l'action.

8.1.4.3 **Structurer une culture commune de co-design par la pratique**

Dans un projet reposant sur des approches collaboratives, et confronté à une forte diversité de contextes professionnels, linguistiques et culturels, l'instauration de repères partagés favorise la circulation des idées, l'inspiration mutuelle et l'émergence de solutions hybrides.
Mais une culture commune ne se construit pas uniquement dans les réunions ni dans le discours. Elle exige aussi une mise en mouvement collective, à travers des pratiques concrètes et des outils incarnant les valeurs portées par le projet. Elle s'ancre dans des artefacts – productions matérielles,

symboliques ou organisationnelles qui cristallisent une manière de faire – et dans des relations qui dépassent la seule fonctionnalité du travail et des rituels collectifs. Ces dimensions en font une ressource durable pour la coopération et l'innovation.
L'exemple de la collaboration le montre bien. Bien que constamment valorisée dans les échanges, elle a été fragilisée dans la réalité, du fait d'une répartition inégale des responsabilités au sein de la chambre de qualité, et d'une captation de la parole par certains acteurs. Ces écarts entre discours et pratiques ont souligné la nécessité d'outils de régulation et de médiation, permettant d'incarner les intentions de co-design et de les rendre partageables.

9.1.4.4 **La cartographie comme support de mise en commun**

Ces constats ont conduit à une prise de conscience : il fallait dépasser le stade des discussions et créer des supports concrets de coordination, de représentation et de dialogue entre les acteurs. C'est dans cette optique qu'a émergé la cartographie des parties prenantes, première tentative tangible de mise en commun au sein du projet. La cartographie est ainsi née de ce double besoin : incarner les valeurs portées par le projet et outiller la coopération. Elle constitue une réponse concrète à l'exigence d'une culture commune, à la fois visible, partageable et active.
Elle s'est imposée comme un outil actif de co-design, permettant aux sites pilotes de penser leurs alliances, leurs marges de manœuvre, et leur stratégie d'implication locale. Pour la chambre de qualité, elle permettait de suivre l'évolution des réseaux de partenaires tout en stimulant la réflexivité sur les dynamiques territoriales en jeu.

En ce sens, la cartographie traduisait opérationnellement les valeurs-clés du projet – engagement, transversalité, coopération et visualisation – jusque-là peu outillées. Elle ne se contentait pas de documenter : elle créait les conditions d'une mise en débat des évidences et d'un apprentissage collectif, ouvrant des marges de transformation et de projection stratégique partagée. En ce sens, elle marque une étape importante vers une culture de co-design pleinement incarnée, à la fois pensée et pratiquée collectivement.
En définitive, la cartographie incarne le passage d'une expérimentation éclatée à une culture commune du co-design. Il ne s'agissait plus seulement de coopérer ponctuellement, mais de construire un langage, des repères et des instruments capables de soutenir l'action collective sur le long terme.

9.2 Concevoir un outil : la cartographie comme dispositif de médiation

Pensée au départ comme un support pour accompagner les sites dans l'identification de leurs parties prenantes, la cartographie s'est progressive-

ment affirmée comme un levier structurant au sein du projet. Elle a évolué d'un outil ponctuel vers un dispositif complet, mêlant visualisation, médiation, coordination et apprentissage collectif.
Dans cette partie, nous retraçons les étapes de cette transformation. Elle revient d'abord sur les intentions initiales, les choix méthodologiques et les modèles de référence qui ont nourri la conception de l'outil. Elle en analyse ensuite les usages effectifs, les détournements, les tensions, et la manière dont l'outil a été approprié par les acteurs de terrain. Enfin, elle interroge l'ambiguïté de la cartographie comme interface hybride entre co-design et gestion, et discute de son rôle dans la mobilisation des communautés.

9.2.1 Origine et intentions : un outil visuel pour élargir les cercles d'action

Dans le cadre de l'activité test dédiée au *community building*, l'enjeu principal résidait dans la capacité à rendre visibles les communautés existantes autour de chaque site pilote, tout en incitant ces derniers à élargir leur périmètre d'action au-delà de leurs cercles habituels. À ce titre, notre outil a été conçu comme un support visuel facilitant l'identification des parties prenantes autour du projet de rénovation durable du bâtiment. L'outil visait à ancrer le projet dans les réalités de terrain, en activant les alliances existantes tout en ouvrant la possibilité à de nouvelles coopérations.

Mais au fil des échanges, les membres du consortium (issus de champs d'expertise différents) ont mis en évidence un angle mort : si certains acteurs étaient bien visibles et mobilisés, d'autres restaient en marge ou totalement absents. Lorsqu'ils pensaient « rénovation », les managers des sites pilotes cartographiaient surtout les acteurs internes du bâtiment (direction, enseignants, personnel technique) sans nécessairement inclure des acteurs externes susceptibles de jouer un rôle clé (collectivités, associations locales, architectes du patrimoine pour les bâtiments classés, etc.). De la même manière, les enjeux étaient abordés de façon partielle : penser « confort thermique » ne conduisait pas spontanément à mobiliser la question de la ventilation, et penser « isolation » se limitait souvent aux fenêtres ou aux contraintes architecturales, sans élargir la discussion à d'autres dimensions.

Ce travail supposait d'accompagner les participants dans une démarche de questionnement stratégique : qui sont les parties prenantes invisibles ? Quels acteurs sont porteurs de ressources, de blocages ou de relais d'appropriation ? En ce sens, l'outil ne pouvait pas être uniquement descriptif, il devait embrasser pleinement sa dimension heuristique.
C'est pourquoi la cartographie des parties prenantes a été conçue comme un outil à la fois médiateur, support de coordination et levier d'appropriation locale. Son développement s'inscrit dans une logique de recherche-action dans la mesure où il a été conçu et expérimenté en interaction constante avec les sites pilotes, puis ajusté au fil des retours et des usages.

Thématique	Nom du manuel ou référence	Outil en lien avec la création de communautés
Community building	***Community development toolkit.*** ICMM,2012	**Stakeholder identification and stakeholder analysis.** Grille du pouvoir–intérêt
	Community toolbox. https://ctb.ku.edu/en	**Creating and Maintaining Coalitions and Partnerships** **Analyzing Community Problems.** **Engaging people most affected by the problem.**
Co-design et intelligence collective	***Collaboration by Design.*** Coullomb et Collingwood-Boots. 2017	**Fiche. Identifier les participants.** Autorité, expertises, héritiers et partenaires externes.
	La boite à outil de l'intelligence collective. *Arnaud, Cahn, 2021.*	**L'approche de la complexité.** Identifier les principales formes de complexité.
Design thinking, créativité, innovation	***La boite à outil du design thinking.*** *Brunet, 2023*	**La carte des parties prenantes.** Parties prenantes internes, externes, publiques
	Design thinking toolkit. *Lewrick, Link, Leifer,2019*	**La carte des parties prenantes.** Parties prenantes internes, externes, publiques
	SPRINT. *Knapp,2017.*	**Recruter l'équipe d'experts** Décideur, financier, marketing, client, technique, conception
	Game storming. *Gray, Brown, Macanufo, 2014.*	**L'analyse des parties prenantes** Grille du pouvoir–intérêt
Design de service	***Méthodes de design UX.*** Lallemand, 2015.	**Stakeholder identification and stakeholder analysis.** Grille du pouvoir–intérêt
	Services design tools. *https://servicedesigntools.org*	**Stakeholders map.** **Ecosystem map.**
	Services design doing. *Stickdorn et al., 2018.*	**Stakeholders map.** **Ecosystem map.** **Value network map**
Design systémique	***Design Journeys through Complex Systems.*** *Jones, Van Ael, 2022.*	**Actors map** **Stakeholder Discovery** **Actants map**
	58 outils de design systémiques. *Daumal, 2023.*	**Carte des acteurs** Primaires, secondaires, tertiaires.
Développement durable	***La boite à outil de la conduite de changement.*** *Autissier et al., 2019.*	**La cartographie des acteurs.** Niveau de risque et niveau d'importance.
	La boite à outil du développement durable et RSE	**Cartographier les parties prenantes avec le mind mapping.** **Comprendre les logiques des parties prenantes.** **Engager durablement les parties prenantes.**
Domaine de l'action publique	***Co-design the active city.*** *https://participatoryplanning.ca/tools*	**Stakeholder mapping** Grille influence – impact
	Utilo – Le kit des facilitateurs d'innovation publique en bretagne *https://www.utilo.org/*	***La cartographie des parties prenantes*** ***Cartographie des partenariats*** ***Carte réseau***
	Sall – Schools as living labs *https://www.schoolsaslivinglabs.eu/*	**Identifying, approaching, working with and building sustainable connections with societal actors**
	NEB toolbox – *https://new-european-bauhaus.europa.eu/get-involved/use-toolbox_en*	**Stakeholder mapping** Grille influence– intérêt

↑ **Figure 70.** *Panorama des principaux référentiels méthodologiques mobilisés pour concevoir la cartographie des parties prenantes*

9.2.1.1 **Choix de l'outil**

Afin de concevoir un outil pertinent pour accompagner le projet, une exploration approfondie de la littérature appliquée en design a été menée, avec un recours aux design toolkits issus de divers domaines connexes : community building, co-design, intelligence collective, design thinking, créativité, innovation, design de services, design systémique, développement durable et action publique (figure 70).

Cette revue croisée visait à identifier les typologies de cartographie des parties prenantes les plus adaptées à un projet combinant transformation, participation et gouvernance.
Il convient de noter qu'il n'existe pas, à proprement parler, de manuel unifié consacré au co-design en tant que démarche transversale. Les ressources mobilisées relèvent ainsi de corpus fragmentés, issus de disciplines complémentaires mais rarement articulés entre elles. Le tableau ci-dessous présente les principaux manuels et référentiels méthodologiques ayant nourri notre réflexion autour de la mobilisation des communautés et de la cartographie des acteurs.

La cartographie des parties prenantes a été retenue en raison de sa capacité à produire une représentation systémique des réseaux d'acteurs, en lien avec les logiques d'engagement, d'influence et de participation. Son usage est largement documenté dans les approches de gestion de projet et de construction de communauté dans le domaine des entreprises. Ces manuels décrivent la cartographie des parties prenantes en un processus de plusieurs étapes : identification des parties prenantes, positionnement selon leur niveau d'intérêt et de pouvoir, et analyse des interactions entre elles.

Ce type d'outil vise à repérer l'ensemble des individus, groupes ou organisations susceptibles d'influencer le projet ou d'en être affectés. L'objectif est de construire une lecture fine des positionnements, permettant de formuler des stratégies d'engagement différenciées et ajustées. En identifiant à la fois les acteurs moteurs, les alliés potentiels, les indifférents ou les opposants, la cartographie aide à anticiper les tensions, à mobiliser les ressources de manière plus efficiente, et à favoriser une mise en œuvre plus fluide et partagée du projet.

Comme le souligne Bryson (2004), l'analyse des parties prenantes ne se limite pas à leur identification : elle permet de comprendre leurs intérêts, leur pouvoir, leurs ressources et les valeurs qui orientent leurs actions. Elle éclaire aussi les dynamiques d'influence, de soutien ou d'opposition susceptibles de se former autour du projet. Selon lui, intégrer les parties prenantes dès les premières phases du projet permet de co-construire les problématiques, tout en augmentant son acceptabilité et sa légitimité sur le plan politique. La cartographie devient ainsi un outil stratégique, non seulement pour ajuster les modalités d'engagement, mais aussi pour structurer des coalitions, prévenir les blocages, et négocier des compromis au sein d'un environnement complexe.

C'est en s'appuyant sur cette logique d'analyse systémique et relationnelle que trois modèles complémentaires ont été mobilisés pour concevoir l'outil : un modèle issus de la gestion de projet (grille pouvoir/intérêt, cartographie d'influence) pour élargir le regard au-delà des acteurs évidents (IFC, 2010) ; un modèle en cercle concentrique provenant du design stratégique pour

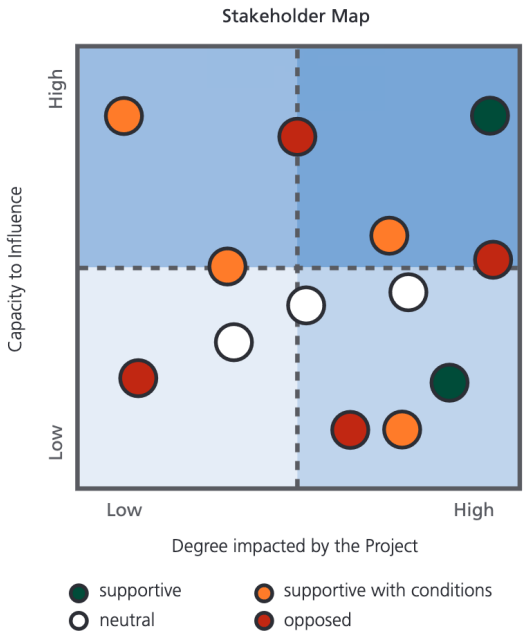
questionner les degrés d'implication (Stickdorn et al., 2018) et un modèle systémique pour représenter la diversité des interactions et des positions dans le réseau (Jones & Van Ael, 2022).

9.2.1.2 **La grille du pouvoir-intérêt : une visualisation en tableau**

La grille du pouvoir-intérêt constitue l'un des outils les plus fréquemment mobilisés dans les manuels. Utilisée en aval d'un travail d'identification initial, elle permet de positionner les acteurs en fonction de deux critères fondamentaux : leur capacité d'influence sur le projet et leur niveau d'intérêt ou d'implication à son égard (figure, 71).
Cette représentation, souvent sous forme de matrice, facilite l'élaboration de stratégies différenciées d'engagement, en fonction du degré d'implication souhaité ou nécessaire. En ce sens, elle contribue à clarifier les modalités de participation envisageables pour chaque catégorie d'acteurs, et à mieux saisir les dynamiques relationnelles qui structurent l'environnement du projet. Elle soutient ainsi la construction de relations plus cohérentes et plus inclusives au sein du groupe de parties prenantes.

La grille ne peut être activée qu'après une phase exploratoire, le plus souvent sous forme de brainstorming, destinée à dresser un inventaire initial des parties prenantes. Si certains acteurs s'imposent naturellement comme parties concernées, d'autres restent plus périphériques, voire invisibles. L'intérêt de l'outil réside précisément dans sa capacité à élargir le champ de vision des porteurs de projet, en les incitant à interroger leurs représentations et à identifier des interlocuteurs souvent négligés ou exclus des dispositifs habituels de concertation.
Pour ce faire, l'outil propose une série de questions-guides, orientées vers

Figure 3.2: Mapping Stakeholders



↑ **Figure 71.** *Grille pouvoir-/intérêt (source : IFC, Strategic Community Investment : A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, Washington DC, 2010 , p. 27)*

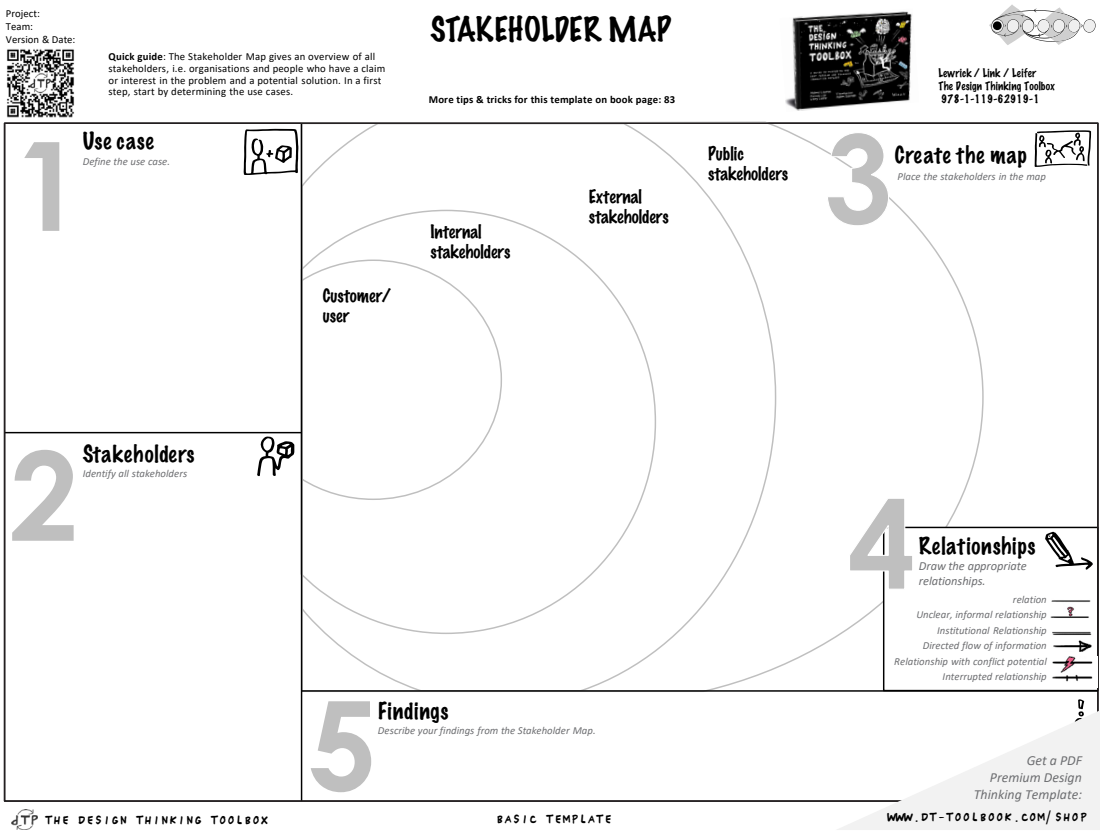
l'identification de groupes ou d'individus aux profils variés :

- Qui est susceptible d'être affecté par les effets négatifs du projet ?
- Qui en retirera les bénéfices ?
- Qui a la charge de la mise en œuvre des mesures correctives ?
- Quelles expertises ou influences seraient utiles à la réussite du projet ?
- Qui sont les publics vulnérables ou peu visibles nécessitant une attention particulière ?
- Qui soutient ou s'oppose aux changements attendus ?
- Quels acteurs pourraient entraver ou favoriser l'atteinte des objectifs ?
- Qui détient des ressources ou prend les décisions ?

En complément, l'outil peut s'accompagner d'une checklist standardisée listant des catégories typiques de parties prenantes, permettant de ne pas négliger certains segments d'acteurs.
L'intérêt principal de ce dispositif réside dans la qualité des questions qu'il propose, qui dépassent une simple catégorisation et engagent une posture réflexive. Cette dimension nous semble fondamentale à intégrer dans le développement d'un outil adapté à notre projet, à condition toutefois d'ajuster ces interrogations au contexte spécifique de l'expérimentation, à ses enjeux systémiques et à ses temporalités propres. La grille pouvoir-intérêt, en tant que méthode d'élargissement du regard et de médiation stratégique, offre ainsi une base précieuse pour structurer la mobilisation des parties prenantes de manière consciente et contextualisée.

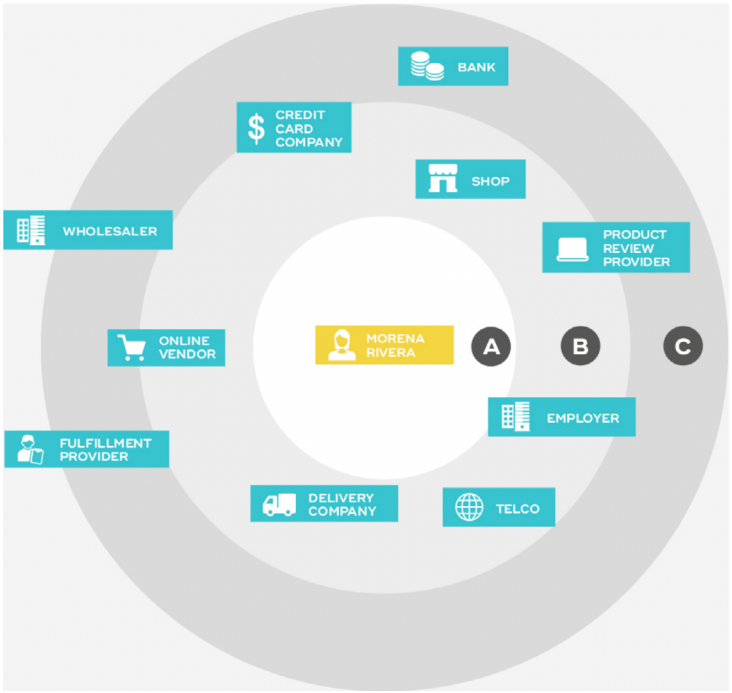
9.2.1.2 **Parties prenantes par secteur : une approche en cercle concentriques**

Une autre modalité courante de cartographie des parties prenantes repose sur une structuration par cercles ou par niveaux d'appartenance sectorielle. Cette représentation, d'apparence simple, consiste à organiser les acteurs selon leur position vis-à-vis du projet, en distinguant les usagers ou bénéficiaires directs, les parties prenantes internes (membres de l'organisation ou du projet), et les parties prenantes externes, qui interviennent à des degrés divers de proximité.
Cette forme de cartographie est fréquemment utilisée dans les design toolkits liés au design de service (IDEO, 2015 ; Stickdorn et al., 2018 ; Lewrick et al., 2019), et a été décrite par Giordano et al. (2018) comme un outil conversationnel puisant dans les projets publics. Selon eux, la carte en cercles peut à la fois clarifier les rôles, ouvrir une discussion sur la distribution du pouvoir, et permettre aux institutions de reconsidérer la centralité de leur position au profit d'acteurs de terrain.
Les cercles peuvent être interprétés de différentes manières : soit en termes d'appartenance structurelle (interne/externe), soit selon le niveau d'impact ou d'influence sur le projet. Certains modèles proposent ainsi trois niveaux : (A) les parties prenantes essentielles, (B) les parties prenantes importantes, et (C) les parties prenantes secondaires ou périphériques.
Les figures 72 et 73 illustrent deux déclinaisons de ces outils.



↗

Figure 72. *Cartographie des parties prenantes par secteur. (source : Design Thinking toolkit. Lewick, Link, Leifer, 2019, p.86)*



→

Figure 73. *Cartographie des parties prenantes (source : Services design doing. Stickdorn et al., 2018, p.38)*

L'intérêt principal de cette visualisation réside dans sa lisibilité immédiate et sa capacité à rendre visible les zones de concentration ou de vide relationnel autour d'un projet. Elle offre une première structuration utile dans les phases amont d'un projet, en aidant les équipes à situer les différentes catégories d'acteurs sans entrer immédiatement dans des analyses complexes d'influence.

Dans le contexte d'un projet de co-design territorial, cette approche présente plusieurs avantages : elle permet de questionner l'équilibre entre acteurs proches du dispositif (ex. : gestionnaires, enseignants, élèves) et acteurs plus distants mais potentiellement structurants (collectivités, associations locales, fournisseurs de solutions). Elle facilite aussi l'identification de parties prenantes oubliées, notamment lorsqu'un des cercles apparaît peu renseigné.

Toutefois, cette méthode, si elle reste statique, peut s'avérer réductrice. L'absence d'interactions entre les cercles ou d'analyse des relations croisées entre acteurs limite la portée stratégique de l'outil. C'est pourquoi, dans notre démarche, cette représentation a été envisagée comme une première étape exploratoire, permettant de dresser une cartographie intuitive et collective, avant d'être complétée par des outils plus analytiques (grille pouvoir/intérêt, réseau relationnel, etc.).

9.2.1.3 Cartographie des acteurs : croisement entre pouvoir et connaissance

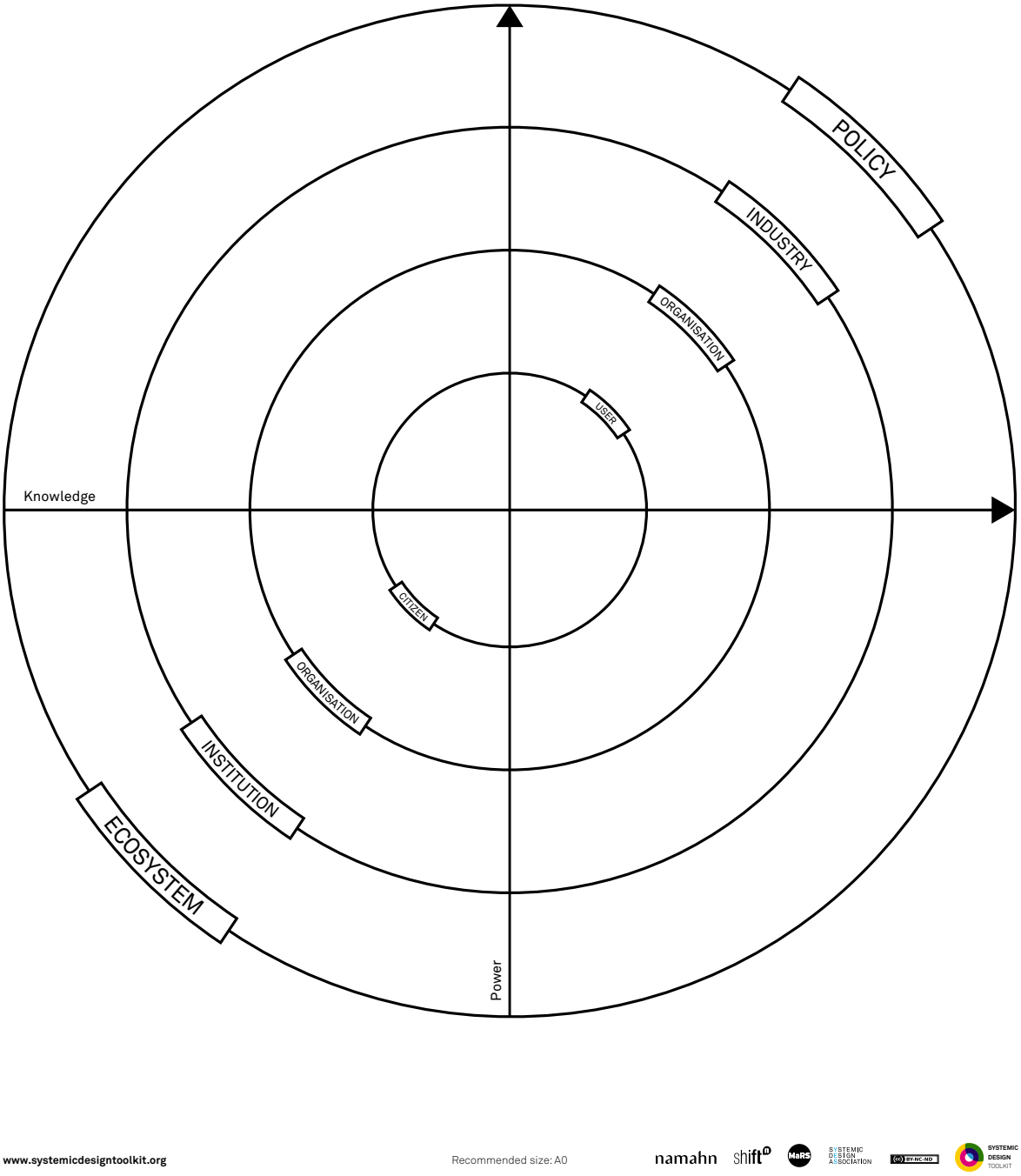
La cartographie des acteurs, telle que présentée dans le guide *Design Journeys through Complex Systems*, (Jones & Van Ael, 2022) propose un cadre méthodologique permettant d'identifier les entités clés (organisations, individus, collectifs, voire acteurs non-humains) impliquées dans un système complexe (figure 74). L'outil ne se limite pas à la seule identification : il vise également à représenter les relations entre ces acteurs, ainsi que les enjeux ou résultats auxquels ils sont liés. Il constitue ainsi un instrument pertinent pour la phase exploratoire d'un projet, en particulier pour sélectionner les participants à mobiliser dans des démarches d'observation, d'entretien ou de co-construction.

L'un des apports spécifiques de cette approche réside dans sa double modalité de visualisation. D'un côté, elle propose une représentation cartésienne selon deux axes : le pouvoir (capacité d'influence ou de décision) et la connaissance (niveau d'expertise ou de compréhension du système). Ce croisement permet de positionner les acteurs selon leur posture stratégique : observateurs, experts, décideurs, relais intermédiaires, etc. De l'autre, elle intègre une structuration concentrique, indiquant les degrés de proximité ou d'influence par rapport au centre du système ou à la problématique abordée.

Cette double lecture — analytique et relationnelle — constitue un enrichissement méthodologique notable. Elle permet de dépasser les logiques dichotomiques (interne/externe, proche/éloigné) pour proposer une lecture multifocale du système d'acteurs. Elle est particulièrement utile dans les contextes où la gouvernance est distribuée, les responsabilités partagées, et les formes d'expertise multiples.
Dans notre démarche, cette typologie nous a paru pertinente en tant qu'outil

ACTORS MAP

Framing the System



www.systemicdesigntoolkit.org

Recommended size: A0

namahn Shift MaRS SYSTEMIC DESIGN ASSOCIATION SYSTEMIC DESIGN TOOLKIT

↑ **Figure 74.** *Cartographie des acteurs (Source : Design Journeys through complex systems, Jones & Van Ael, 2022, p.51)*

de compréhension des asymétries au sein du projet : asymétries d'information, de pouvoir décisionnel ou de visibilité. Elle a permis de mieux appréhender le rôle de certains acteurs en apparence périphériques mais disposant d'un fort capital de connaissance, ou à l'inverse, de repérer des figures d'autorité peu investies dans la compréhension du projet. En ce sens, cette cartographie offre une grille de lecture dynamique des écarts de légitimité, de posture ou d'impact, essentielle pour penser des stratégies de mobilisation adaptées et équitables.

En conclusion, l'analyse comparative de ces trois typologies — grille pouvoir/intérêt, approche en cercles sectoriels, et cartographie croisée pouvoir/connaissance — met en évidence la complémentarité de leurs logiques de représentation. Chacune offre un éclairage spécifique sur la structure des parties prenantes et les dynamiques systémiques à l'œuvre dans les projets complexes.

Si ces trois modèles ont constitué des points d'appui structurants pour engager une première réflexion sur les parties prenantes, leur portée générique a rapidement révélé ses limites. Trop abstraits pour rendre compte de la complexité relationnelle propre à chaque site, ils nécessitaient un travail d'adaptation, d'interprétation et de recontextualisation. C'est donc dans cette tension entre cadres de référence et réalités situées qu'est née la nécessité d'un outil plus ancré, capable de traduire les configurations concrètes du terrain.

9.2.2 Hybrider les modèles : vers un outil adapté au contexte de la rénovation durable

Nous avions pris conscience que, pour que les acteurs s'approprient pleinement l'exercice de cartographie et qu'ils osent identifier des parties prenantes jusque-là invisibles, il était nécessaire d'intégrer les valeurs du projet au sein même de l'outil. La cartographie ne devait pas se limiter à une fonction descriptive : elle devait refléter la complexité des défis rencontrés et encourager une lecture critique des écosystèmes d'acteurs. C'est dans cette optique que nous avons structuré l'outil autour de quatre enjeux centraux de la rénovation durable : rénover, apprendre, gérer et communiquer.

Chacune de ces dimensions mobilise des savoirs spécifiques, implique des acteurs aux profils variés et repose sur des leviers d'action différenciés. Leur intégration dans un même dispositif visuel visait à rendre cette complexité tangible, à soutenir les arbitrages collectifs, et à favoriser des dynamiques de coopération intersectorielles, ancrées dans les contextes locaux.

Ces quatre thématiques correspondent aux compétences clés mobilisées dans le projet :

Rénover : améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, réduire l'empreinte carbone et prolonger la durée de vie des structures tout en assurant le confort et la santé des occupants.

Apprendre : acquérir des connaissances et des compétences par le biais d'expériences pratiques et d'activités concrètes

Gérer : intégrer les pratiques durables dans la gestion quotidienne du bâtiment. Optimiser les ressources et les systèmes.

Communiquer : transmettre des informations de manière transparente, éthique et respectueuse de l'environnement, tout en engageant les parties prenantes dans un dialogue constructif.

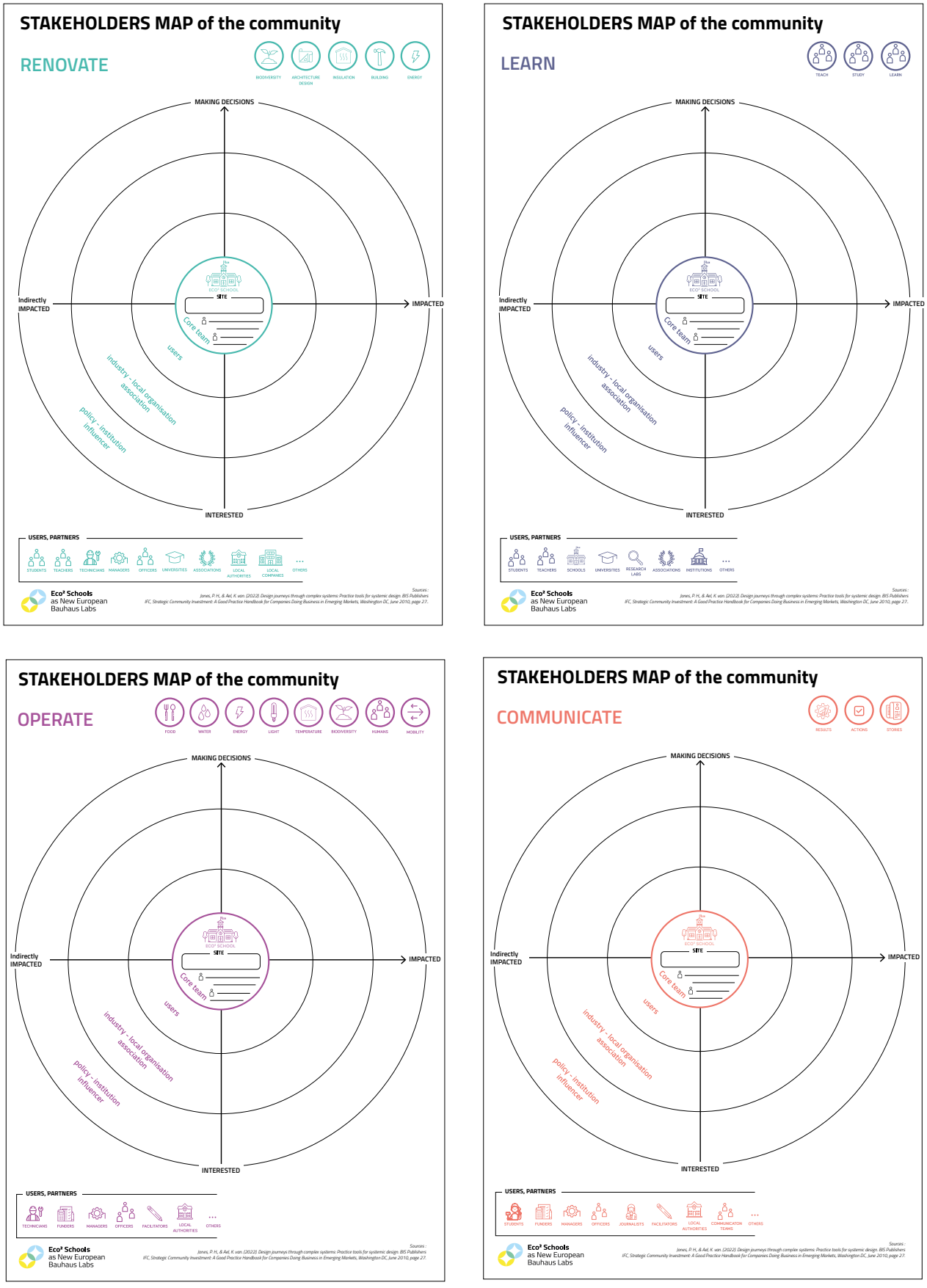
Pour rendre cet outil concret et mobilisable, nous avons conçu une cartographie inspirée des modèles précédemment évoqués, articulée autour de quatre cercles et de deux axes. Les cercles représentent le degré de proximité des acteurs avec le bâtiment, des usagers quotidiens aux acteurs plus distants, mais néanmoins concernés par les enjeux traités. Les axes croisent le pouvoir de décision (de l'acteur impliqué au décideur) et le niveau d'impact (de l'impact indirect à l'impact direct).

Nous avons produit une cartographie spécifique pour chaque thématique, afin de créer un référentiel visuel clair et engageant (figure 75). L'objectif est double : faciliter une lecture partagée des configurations locales, et dépasser les formats traditionnels de représentation pour stimuler la réflexion stratégique et collective.

La cartographie des parties prenantes ne se limite pas à l'identification et à l'analyse des acteurs clés. Au-delà des quatre thématiques, la cartographie devait remplir plusieurs autres fonctions : une fonction de visualisation, une fonction de support de discussion et une fonction d'inspiration et de créativité.

1. Une fonction de visualisation. La cartographie devait offrir une représentation claire, engageante et accessible, en rupture avec les formats habituels (tableurs, documents textuels) afin de les aider à « faire autrement ». Elle visait à créer un référentiel visuel commun, facilitant la compréhension partagée des enjeux, des interactions et des priorités. Au-delà de sa valeur pratique, elle contribuait à l'élaboration d'imaginaires partagés, renforçant la cohésion et la construction d'une culture commune au sein du projet.

Ce potentiel s'est notamment révélé dans les cas où la cartographie a permis de mettre au jour des logiques de blocage invisibles à première vue. Par exemple, dans plusieurs sites, les équipes pédagogiques souhaitaient



↑ **Figure 75.** *Première version des quatre cartographies des parties prenantes développées pour le projet*

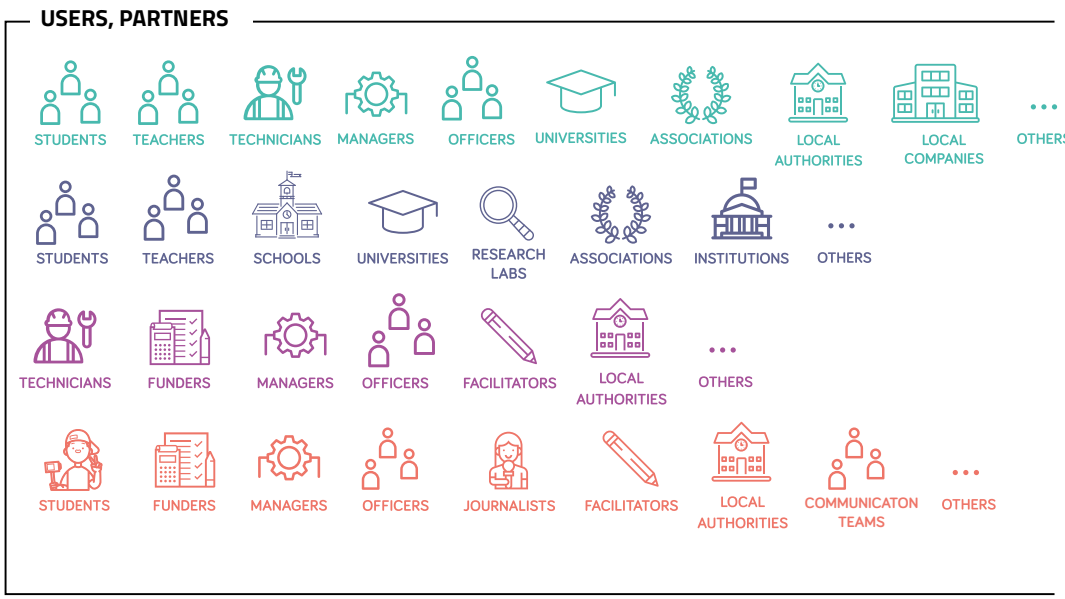
impliquer les apprenants dans des projets de transformation ambitieux. Or, la cartographie a permis de rendre explicite le fait que cette implication nécessitait un volume horaire conséquent, lui-même conditionné par l'intégration dans les curricula — une décision qui échappait aux acteurs de terrain. Cette prise de conscience, rendue possible par la représentation visuelle des chaînes décisionnelles, a permis d'orienter le dialogue stratégique vers les bons niveaux d'action.

2. Une fonction de support de discussion. L'outil était conçu comme un catalyseur de dialogue. En clarifiant les rôles, les intérêts et les niveaux d'engagement, il visait à stimuler des discussions ouvertes entre les parties prenantes. L'utilisation de pictogrammes (par typologie d'acteur en bas, par sous-thèmes en haut) permettait de soutenir l'émergence de nouveaux questionnements (figure76). Une fiche d'accompagnement proposait des questions-clés à se poser, inspirées des modèles de grille pouvoir/intérêt, afin de guider la réflexion et d'aider à découvrir des acteurs souvent marginalisés ou oubliés (voir figure 83, *p.438*).

Ces pictogrammes organisés par catégories (*RENOVATE, LEARN, OPERATE, COMMUNICATE*) servent à identifier les activités couvertes et à interroger les champs moins investis. Ils permettent de nommer les acteurs en charge de la biodiversité, de l'énergie, de la mobilité, de l'enseignement, etc., et d'ouvrir la discussion sur les zones aveugles.
Par exemple : Qui peut nous renseigner sur l'isolation thermique la plus performante de la région ? Quels fabricants travaillent avec des matériaux biosourcés ?



↑ **Figure 76.** *Pictogrammes thématiques utilisés comme support de discussion*



↑ **Figure 77.** *Pictogrammes représentant les potentiels acteurs et partenaires du projet*

Les pictogrammes de la figure 77, situés en bas des cartographies rendent visible la diversité des parties prenantes (usagers, institutions, entreprises, médias, facilitateurs...). Croisés avec les pictogrammes thématiques, ils servent de support pour repérer les absents et envisager de nouvelles alliances.

La cartographie a également joué un rôle de déclencheur stratégique, en invitant les participants à interroger de manière plus fine leur écosystème local. En fonction des thématiques abordées, elle a permis d'identifier des acteurs économiques implantés sur le territoire, susceptibles de devenir des partenaires pertinents pour la mise en œuvre de certaines actions. Elle a également facilité la reconnaissance de ressources relationnelles de proximité — enseignants, agents techniques, parents d'élèves ou membres de la collectivité — capables de dialoguer de manière constructive avec des acteurs spécialisés tels que les architectes ou les urbanistes. Ce travail de (re)qualification des parties prenantes a ainsi contribué à élargir les cercles de coopération, en révélant des potentialités de médiation et d'intermédiation souvent sous-exploitées.

Une fonction d'inspiration et de créativité. La cartographie visait à soutenir un changement de posture chez les participants, en les incitant à identifier des partenaires potentiels en relation avec les quatre thématiques sur leur territoire qui seraient susceptibles de participer au projet. Grâce aux pictogrammes thématiques, qui font référence à des sous-thèmes, les participants sont incités à adopter une perspective différente et à rechercher d'autres parties prenantes, auxquelles ils n'auraient peut-être pas pensé initialement. Ces éléments visuels fonctionnaient comme des stimulateurs cognitifs, facilitant l'émergence de connexions entre thématiques a priori éloignées.

Le recours aux pictogrammes n'était pas anodin. Il visait à rompre avec les représentations habituelles (tableurs, documents techniques) pour proposer un langage visuel accessible et fédérateur. Dans un projet européen réunissant des acteurs de pays et de cultures différentes, ce choix s'imposait comme un outil de mise en commun interculturelle : un langage graphique simple, toujours accompagné de mots, permettant d'éviter les ambiguïtés tout en facilitant la discussion collective. Les quatre catégories – Renovate, Learn, Operate, Communicate – ont été retenues car elles recoupent les principales dimensions du projet (transformation technique, transmission des savoirs, gestion quotidienne, diffusion des résultats). Leur déclinaison en pictogrammes thématiques et en pictogrammes d'acteurs constituait un double dispositif : rendre visibles les enjeux matériels et symboliques d'une part, et identifier les parties prenantes concernées d'autre part.

L'efficacité de ce dispositif s'est révélée en situation. Ainsi, le pictogramme « biodiversité » (figure 76), initialement perçu comme marginal dans un contexte centré sur les dépenses énergétiques, a suscité un échange inattendu. Un participant a mis en lumière le rôle que joue la végétation dans la régulation thermique d'un bâtiment, notamment en influençant la direction du vent et donc la qualité de la ventilation. Or, la ventilation constitue un paramètre central dans le confort estival et la gestion énergétique globale du bâtiment. Cet exemple illustre la capacité de la cartographie à opérer des déplacements de regard, en révélant des interactions souvent négligées entre enjeux environnementaux, usages quotidiens et performances techniques.

9.2.3 Faciliter la constitution de la *Core team* ou « équipe coeur ».

Au cœur de chaque cartographie, un espace central était réservé à l'identification de la *Core team*, c'est-à-dire des personnes ressources localement reconnues comme disposant à la fois des connaissances pertinentes sur la thématique traitée, et jouant un rôle actif dans sa mise en œuvre.
L'objectif était double : d'une part, rendre visibles les figures d'appui pouvant jouer un rôle de relais ou de coordination au sein des sites pilotes ; d'autre part, amorcer une dynamique de responsabilisation et de légitimation de ces acteurs dans le pilotage des actions locales. Ce positionnement central ne relevait pas d'un simple choix graphique, mais traduisait l'importance stratégique accordée à l'ancrage local des compétences et à la capacité de chaque site à s'auto-organiser autour de personnes-clés. Il s'agissait ainsi de favoriser la structuration de collectifs opérationnels, capables d'assumer une fonction d'interface entre les enjeux globaux du projet et les réalités contextuelles propres à chaque établissement.

La dimension européenne du projet a rapidement mis en évidence un enjeu majeur : celui de l'autonomisation des acteurs locaux, dans un contexte

marqué par la diversité des profils professionnels, des dynamiques territoriales et des temporalités de mise en œuvre. Pour répondre à cette hétérogénéité, la conception d'un outil commun, simple, accessible et adaptable est apparue comme une nécessité stratégique. Cet outil devait permettre aux managers de site pilote — enseignants, chercheurs, biologistes, ingénieurs ou encore professionnels du bâtiment — de s'en emparer de manière autonome, sans dépendre d'un accompagnement constant. La richesse des expertises constituait un atout, mais imposait une mise en forme suffisamment souple pour permettre une appropriation différenciée, sans pour autant compromettre la cohérence globale du projet. Dans un dispositif distribué, où les échanges se déroulaient souvent à distance et de manière asynchrone, il s'agissait enfin de doter les acteurs d'un support méthodologique robuste, capable de soutenir la coordination sans rigidifier les processus, et de renforcer la médiation humaine sans l'épuiser.

9.2.3.1 **Une méthodologie en 5 étapes : vers une autonomie d'usage**

Dans le prolongement de cette exigence d'autonomisation locale, l'outil a été conçu pour être pleinement autoportant, utilisable sans accompagnement intensif ni présence continue d'un facilitateur. Bien que des recommandations aient été émises pour que les managers s'entourent de designers ou de médiateurs locaux, ces relais ont rarement été mobilisés en pratique. L'interface a donc été pensée dans une logique d'usage autonome, reposant sur un parcours explicite, des consignes claires, et une structure visuelle intuitive.

La cartographie propose un langage visuel commun — structuré par des cercles concentriques, des axes croisant pouvoir et impact, et des thématiques clés (Rénover, Apprendre, Gérer, Communiquer) enrichies de pictogrammes —, mais son appropriation reste exigeante. Un soin particulier a été accordé à la lisibilité : recours minimal au texte (en raison de la diversité linguistique des sites), symboles explicites, et hiérarchisation visuelle facilitant la prise en main. Ce choix marque une rupture assumée avec les formats traditionnels de pilotage (tableurs, documents textuels), au profit d'un support engageant, accessible, et propice à l'appropriation locale.

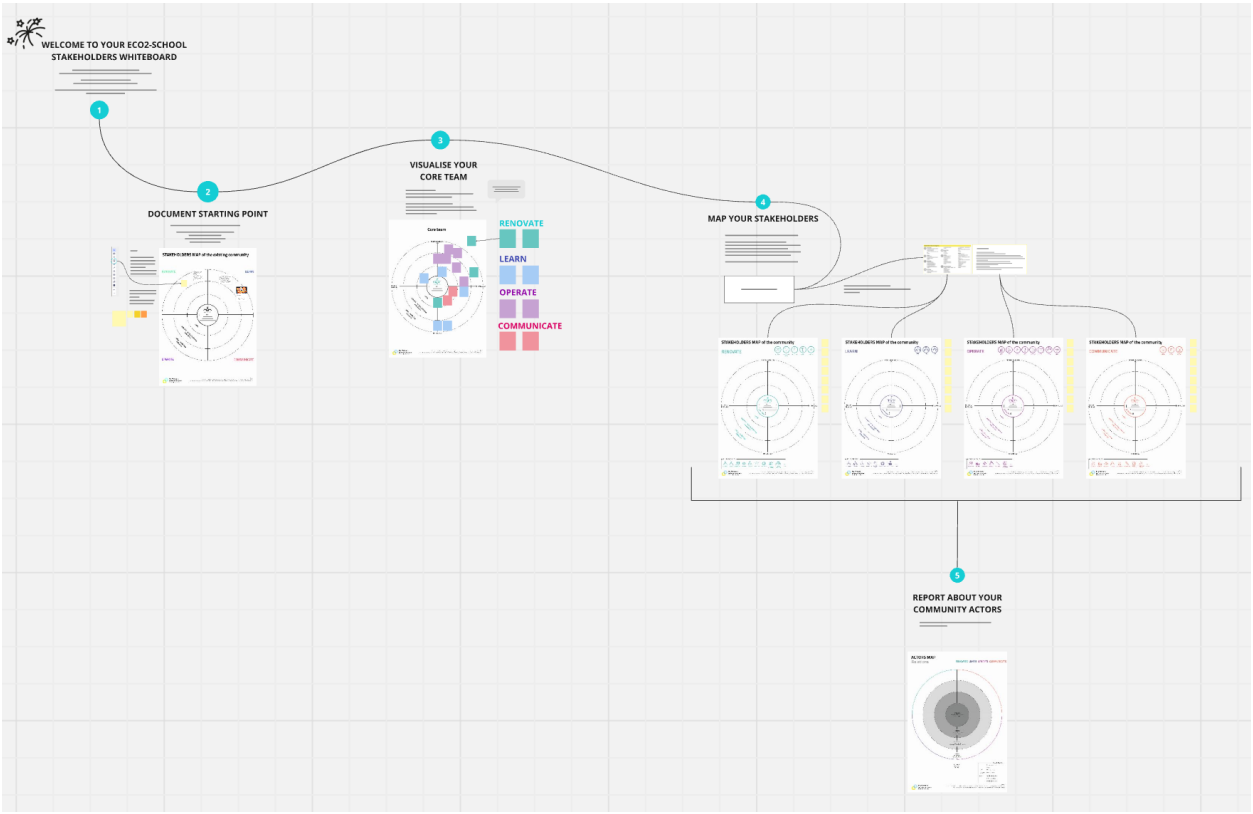
Cette logique rejoint les travaux d'Oger et Catoir-Brisson (2024), qui soulignent l'importance des objets intermédiaires comme vecteurs de structuration collective et de capacitation dans des démarches de co-construction. En outillant les participants avec des supports visuels lisibles et partageables, il devient possible de créer des conditions favorables à une participation active, y compris dans des environnements distribués ou hétérogènes.

Les retours de terrain ont toutefois montré que, sans médiation humaine, certains participants peinaient à en saisir toutes les logiques. C'est pourquoi l'autonomie d'usage repose moins sur la cartographie isolée que sur le parcours guidé conçu dans l'espace Mirò. Celui-ci accompagne pas à pas

la découverte de l'outil, en proposant un enchaînement d'étapes explicites et des consignes visuelles, rendant possible une appropriation progressive, même à distance.

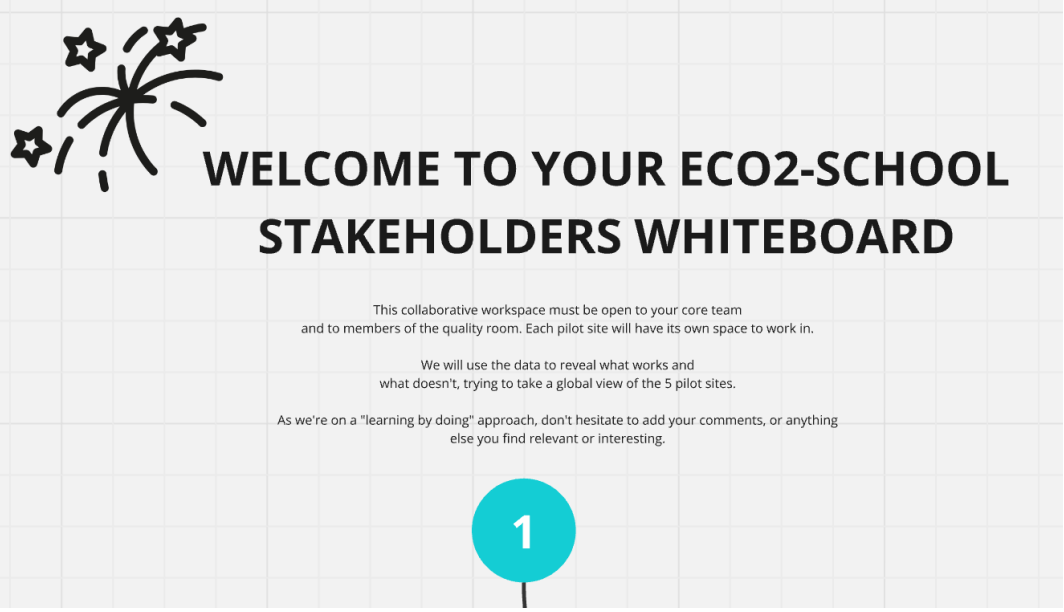
Pour soutenir cette dynamique, un espace collaboratif a été développé sur la plateforme Mirò. Pensé comme un environnement de formation implicite, l'espace NEB|LAB ECO^2-SCHOOL offre une expérience guidée, partageable au sein de chaque équipe locale, et accessible à tout moment. Le potentiel de l'utilisation de la plateforme Mirò a été mis en évidence dans d'autres contextes d'apprentissages collaboratif, notamment dans le travail de Skubik-Peplaski et al. (2021) portant sur l'usage de Mirò en tant qu'environnement d'apprentissage agile. Leur étude souligne que la plateforme favorise la collaboration synchrone et asynchrone, stimule la créativité dans un « fail-safe environnement », un espace où l'erreur est permise, et réduit les effets d'isolement en créant un sentiment d'appartenance. Dans notre cas, cette capacité à soutenir un travail distribué, visuel et réflexif a constitué un atout majeur, permettant aux équipes locales de s'approprier l'outil sans accompagnement intensif, tout en favorisant une dynamique collective à distance.

Pour accompagner les utilisateurs dans une démarche progressive, un parcours en cinq étapes a été conçu, articulant appropriation, visualisation, structuration et engagement. La figure 78 en présente une vue d'ensemble.



↑ **Figure 78.** *Vue d'ensemble de l'espace collaboratif Mirò dédié à la cartographie des parties prenantes d'ECO^2-SCHOOL*

1re étape : Accueil du manager et réactivation de l'esprit de la démarche. L'entrée dans l'espace collaboratif commence par un rappel des principes de l'activité test community building et de sa logique d'apprentissage par l'action. Cette introduction invite les participants à laisser des commentaires pour améliorer l'outil, instaurant ainsi une dynamique de feedback continu.

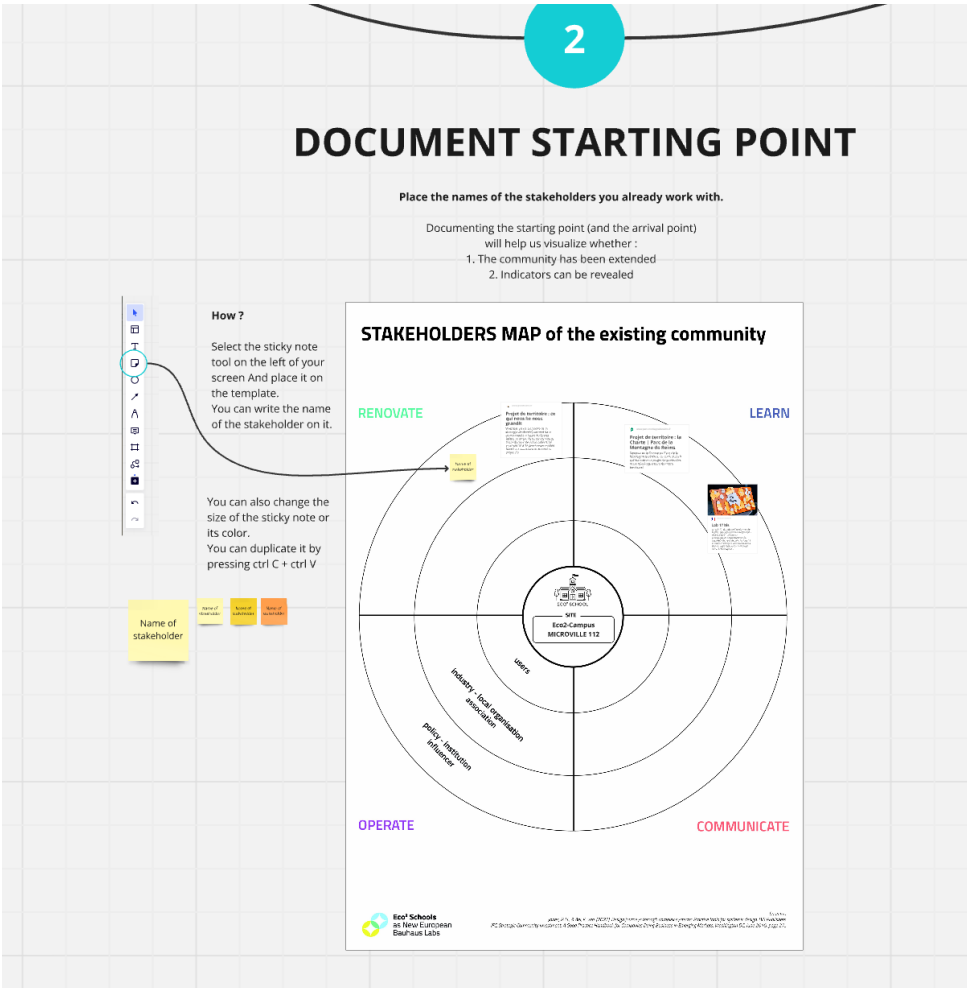


↑ **Figure 79.** *Étape 1 : Accueil du manager et réactivation de l'esprit de la démarche (Rappel des principes du community building et lancement du feedback collaboratif sur l'outil)*

2e étape : Visualisation de la communauté existante pour documenter le point de départ. Les managers sont ensuite invités à répertorier les parties prenantes déjà mobilisées autour de leurs projets et plus particulièrement de leurs projets de rénovation du bâtiment. Cette première photographie permet d'établir une ligne de base à partir de laquelle l'élargissement de la communauté pourra être analysé, et d'identifier des indicateurs éventuels de transformation.

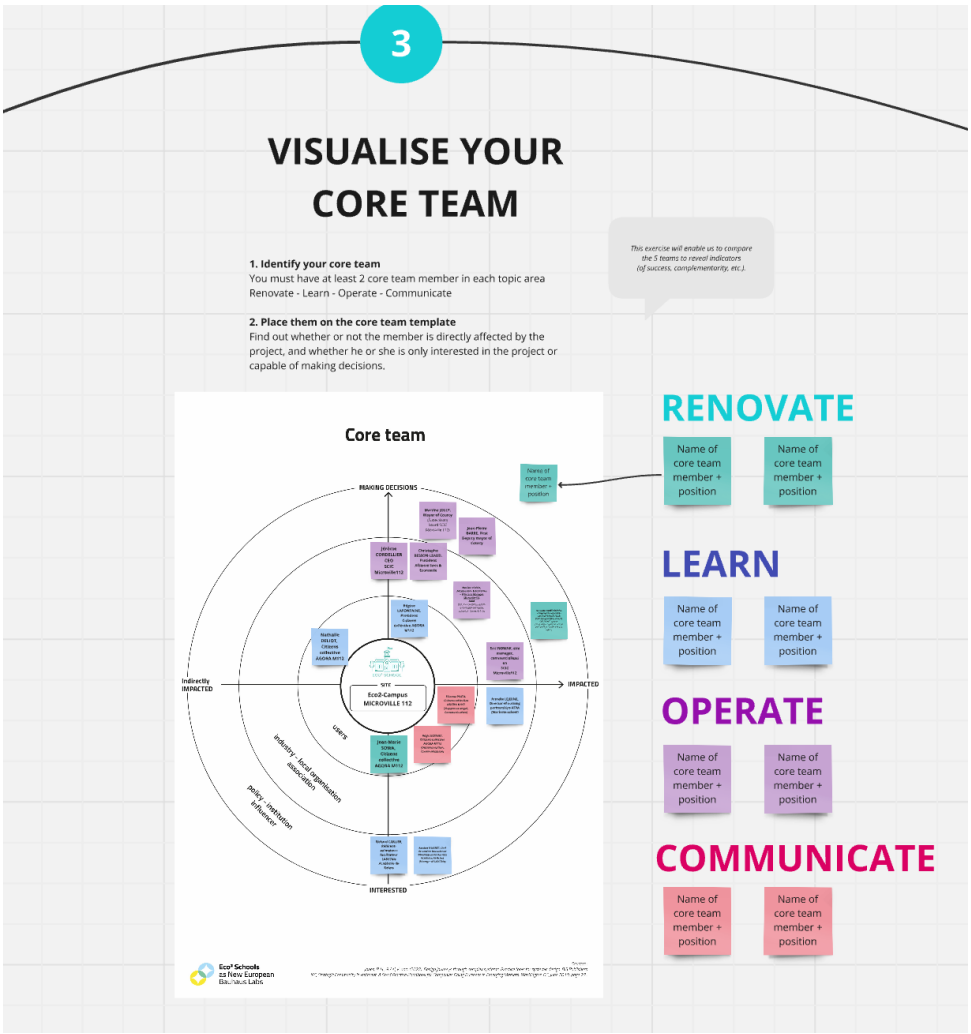
3e étape : Constitution et positionnement de « l'équipe cœur ». Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, chaque manager est encouragé à constituer une équipe centrale de projet, avec au moins deux personnes par thématique : « l'équipe cœur ». Cette structure garantit une continuité de l'engagement en cas d'absence ponctuelle, tout en favorisant une meilleure distribution des rôles. Les membres sont ensuite positionnés sur la matrice, afin de visualiser les responsabilités individuelles et collectives.

4e étape : Cartographie élargie des parties prenantes.
La cartographie élargie est réalisée à partir d'un projet défini (dans un premier temps, l'activité test assignée, par exemple : constituer sa communauté, documenter l'existant, faire un reportage constant, créer un POC innovant). L'objectif est d'identifier le plus grand nombre d'acteurs, y compris ceux peu visibles, peu enclins à collaborer, ou traditionnellement exclus de ce type



↗

Figure 80.
Étape 2 : Visualisation de la communauté existante (Cartographie des parties prenantes déjà mobilisées et définition d'une ligne de base du projet)



↘

Figure 81.
Étape 3 : Constitution et positionnement de l'équipe cœur (Mise en place de l'équipe centrale et visualisation de la répartition des rôles sur la matrice)

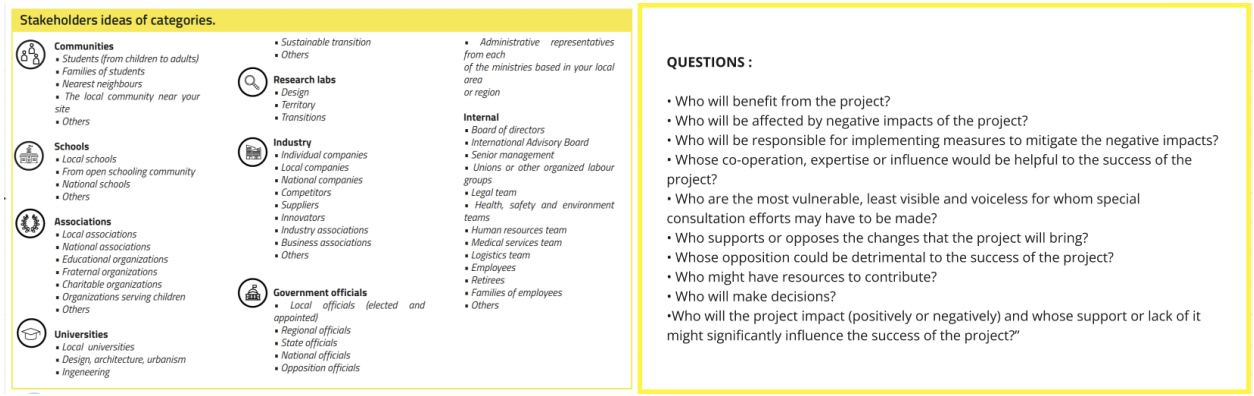
d'exercice. Des pictogrammes thématiques et une liste de catégories sont proposés, accompagnés de questions issues des modèles présentés précédemment (voir le corpus des manuels présentés en figure 70, p.429).

L'objectif final est double : permettre aux sites pilotes de formaliser une équipe cœur fonctionnelle, et de découvrir ou reconsidérer des parties prenantes pertinentes pour le développement de leur projet.

5e étape : S'engager selon ses moyens : reconnaissance, responsabilisation et continuité.
Une fois les acteurs identifiés, il était essentiel de les engager à participer activement aux ateliers de co-design. Il s'agissait de comprendre leur type d'engagement pour mieux visualiser leurs contributions potentielles ainsi que les dynamiques relationnelles.



↑ **Figure 82.** *Étape 4 : Cartographie élargie des parties prenantes (Identification et positionnement des acteurs périphériques et émergents du projet)*



↑ **Figure 83.** *Étape 4 : Liste des types de parties prenantes et des questions servant à guider l'idéation*

La construction d'une communauté ne peut se réduire à l'identification des parties prenantes : elle suppose une mobilisation active, située, et durable. Dans cette optique, un principe fondamental du projet a été de permettre à chaque participant de définir librement son niveau d'implication, selon ses ressources, son expertise et sa disponibilité. Cette souplesse, conçue comme levier d'adhésion, visait à reconnaître la diversité des formes d'engagement et à encourager une responsabilité partagée.

Pour opérationnaliser cette approche, une cinquième étape a été modélisée dans l'espace Mirò : celle de l'engagement. L'enjeu était double : visualiser les contributions potentielles et soutenir une dynamique continue. Trop souvent, on observe une polarisation entre des acteurs très engagés et d'autres, plus occasionnels, qui perdent progressivement le fil du projet. Pour éviter cela, une échelle d'engagement a été proposée comme support de positionnement volontaire à l'issue des ateliers.

Cette grille distingue cinq postures :
Le partenaire : Il initie des activités, s'approprie le résultat. Met en œuvre le plan ou la conception.
L'acteur : Il participe et collabore pour s'assurer que le processus et les résultats sont pertinents. Il est impliqué dans le résultat.
Le conseiller : Fournit des informations et donne de bons conseils. Sincèrement intéressé, il communique sur la base de son expérience et de ses compétences. Il est influencé par le résultat.
Le curieux : Il a envie d'être informé, il est ouvert d'esprit et veut en savoir plus sur le projet.
L'opposant /saboteur : Certaines parties prenantes seront d'une certaine manière opposée au projet.

Dans le cadre de notre activité de test en community building, l'ambition est de transformer les membres de la communauté d'une participation passive à un rôle de partenaire et d'initiateur de projets. C'est dans cette optique que la cartographie a été pensée comme un support de positionnement volontaire, offrant aux participants la possibilité d'indiquer eux-mêmes, à l'issue d'un atelier, leur niveau d'implication selon l'échelle proposée.
Ce geste d'auto-inscription traduit un choix assumé de contribution, tout en ouvrant la possibilité d'une évolution dans le temps. Il s'agit moins de fixer les rôles que d'accompagner leur transformation progressive, dans une logique de co-responsabilité. La cartographie devient ainsi un outil de reconnaissance mutuelle, à la fois fonctionnel et symbolique, renforçant la lisibilité et la légitimité des engagements au sein de la communauté.

Cette dynamique rejoint les caractéristiques des communautés de pratique décrites par Wenger (2000), qui les définit comme reposant sur l'engagement mutuel (entretenu par des interactions régulières et des relations de confiance), une entreprise commune (qui formalise ce à quoi la communauté s'engage collectivement) et un répertoire partagé (constitué de ressources, récits, routines et outils élaborés dans la durée).



→

Figure 84. *Étape 5 : Cartographie des acteurs (qui ont pris part au projet) et de leurs relations.*

Dans notre analyse, ces dimensions apparaissent comme un processus d'apprentissage collectif favorisant l'émergence d'une compréhension partagée et la co-construction d'un sens commun.

Les trois dimensions de Wenger servent de point d'appui, mais elles sont prolongées par une lecture plus opératoire et située. L'introduction d'une échelle d'engagement et d'un dispositif d'auto-positionnement ne vise plus seulement à décrire la dynamique communautaire : elle permet de la rendre visible, modulable et activable par les acteurs eux-mêmes.

Ce choix traduit la volonté de reconnaître la pluralité des formes de participation et d'offrir à chacun la possibilité d'un engagement évolutif dans le temps. La communauté est ainsi pensée comme un espace d'apprentissage collectif en transformation, où les rôles se recomposent selon les ressources, les motivations et les disponibilités de chacun.

Cette approche ajoute à la définition de Wenger une dimension réflexive et éthique : l'appartenance n'est pas donnée, elle se construit par un geste volontaire d'inscription et par la reconnaissance mutuelle des contributions. En ce sens, la communauté ne repose pas seulement sur le partage d'un savoir ou d'une pratique, mais sur la co-responsabilité des acteurs dans la continuité du projet.

9.2.3.2 **Mirò comme support de mémoire et d'engagement collectif**

L'espace Mirò a été conçu non seulement comme un outil d'appropriation, mais aussi comme un dispositif évolutif permettant de soutenir, dans la durée, la dynamique collective autour du projet. En cohérence avec cette logique, Mirò visait à installer un environnement de travail visuel, interactif et modulable, capable de favoriser une posture collaborative. L'objectif était d'encourager les participants à co-construire, de manière synchrone ou asynchrone, une représentation partagée de leur projet dans un espace commun.

En structurant le tableau collaboratif de manière à rendre visible les contributions successives, nous faisions l'hypothèse que l'utilisation de l'espace collaboratif et la visibilité progressive des contributions pourrait agir comme un levier de motivation, en renforçant à la fois le sentiment d'appartenance et la reconnaissance des efforts engagés. Cet aspect n'a toutefois pas été directement vérifié dans notre enquête. Skubik-Peplaski et al. (2022) montrent que la visualisation continue des contributions dans un espace partagé comme Mirò favorise la reconnaissance des efforts individuels, stimule l'implication et renforce le sentiment d'appartenance au collectif. En ce sens, la persistance visuelle du tableau constitue un levier de motivation, en rendant perceptibles les dynamiques de progression, même dans des contextes distribués et asynchrones.

L'espace Mirò a été conçu pour soutenir la constitution progressive d'une mémoire vivante du projet, en rendant visibles les transformations collectives au fil du temps. Pour cela, plusieurs cartographies distinctes ont été prévues : celle de la core team, des parties prenantes élargies, et des acteurs mobilisés dans les projets concrets. Chacune de ces visualisations permet de documenter des aspects spécifiques de la dynamique communautaire, tout en facilitant la projection collective dans les étapes à venir.

9.2.3.3 **Vers une infrastructure d'engagement distribuée**

Dans cette perspective, la cartographie ne peut être envisagée comme un simple outil figé ou neutre. Elle prend sens à travers l'environnement d'usage dans lequel elle s'inscrit, les pratiques qu'elle permet, les visualisations qu'elle rend opératoires, et les formes de coordination qu'elle rend perceptibles. En ce sens, elle participe à un processus d'infrastructuration

(Star & Ruhleder, 1994 ; Björgvinsson et al., 2012 ; Karasti, 2014) comme nous l'avons évoqué précédemment, en rendant possibles de nouvelles formes d'action collective à travers la configuration progressive d'artefacts, de rôles et de règles d'interaction.

Suivant Karasti (2014), l'infrastructuration ne relève pas d'une conception ponctuelle ou descendante, mais d'un processus ouvert dans le temps, qui s'inscrit dans les dynamiques d'une communauté et dans les conditions concrètes de son évolution. Il s'agit moins de stabiliser un modèle que de soutenir une temporalité longue, faite d'ajustements, de frictions et de bricolages, permettant de maintenir la coopération dans des environnements mouvants.

Dans cette logique, l'environnement Mirò peut être compris comme une infrastructure active, qui articule visualisation, coordination, narration et réflexivité dans un même espace. Il soutient ainsi des formes d'apprentissage collectif dans des contextes distribués, asynchrones et hétérogènes, tout en offrant une base pour des engagements évolutifs et situés.
En conclusion, la cartographie des parties prenantes n'a pas été pensée comme un simple outil de visualisation. Elle s'inscrit dès le départ dans une démarche de conception réflexive, nourrie par une diversité de modèles existants – grilles pouvoir/intérêt, cercles sectoriels, approches systémiques – que nous avons volontairement croisés, déplacés et reconfigurés. Ces modèles, bien que structurants, se sont révélés trop génériques pour saisir les enjeux relationnels, pédagogiques et organisationnels propres à la constitution d'une communauté autour d'un living lab éducatif en rénovation durable.

C'est dans ce décalage entre les référentiels existants et les besoins situés des sites pilotes qu'est née l'hypothèse d'un espace de médiation : un dispositif à concevoir, capable de soutenir à la fois l'identification des acteurs, la structuration des dynamiques locales, et l'apprentissage collectif dans un environnement distribué.
L'outil développé repose ainsi sur un travail d'hybridation méthodologique : il articule représentation visuelle, dynamique collaborative, et reconnaissance des engagements différenciés. L'intégration dans un environnement numérique tel que Mirò a permis d'en renforcer la fonction heuristique, en facilitant la co-construction à distance, en rendant visibles les contributions, et en soutenant une mémoire évolutive du projet.
Ce dispositif n'a donc pas vocation à stabiliser des catégories, mais à outiller des processus : coopérer, apprendre, décider ensemble. En ce sens, la cartographie est conçue pour accompagner l'émergence d'une intelligence collective ancrée dans les réalités de terrain. C'est dans cette capacité à articuler intention de conception, outillage visuel et dynamiques relationnelles que réside la valeur centrale du dispositif.

Dans la section suivante, nous nous appuyons sur les retours d'expérience

des acteurs de terrain pour analyser les conditions concrètes d'appropriation, les résistances rencontrées, ainsi que les ajustements nécessaires pour garantir l'efficacité et la pérennité de ce dispositif.

9.3 Forces et limites du dispositif dans l'activation du collectif

Afin de mieux comprendre comment les contraintes organisationnelles et contextuelles influencent l'appropriation du dispositif, nous avons conduit une série d'entretiens auprès des managers des sites pilotes. Sur les cinq sites engagés dans l'expérimentation, quatre ont accepté de participer à l'enquête. Les entretiens, d'une durée moyenne d'environ une heure, ont été réalisés en visioconférence entre mars et avril 2024.

Pour l'un des sites, un second entretien a été mené en mai, après l'extension du dispositif à d'autres écoles, afin de recueillir un retour spécifique sur l'animation et les usages collectifs de la cartographie par des acteurs extérieurs au projet initial. Le guide d'entretien est présenté en annexe 6 et des captures d'écran des plateformes Miro à date figurent en annexe 10.

Ces entretiens ont permis d'identifier les facteurs qui en facilitent ou, au contraire, en freinent l'usage, dans des contextes aussi divers que des écoles, des centres scientifiques ou des structures hybrides. Surtout, ils visaient à analyser ce que le dispositif rendait possible pour ces acteurs et en quoi il les a soutenus dans la mobilisation d'une communauté autour du projet de rénovation durable de leur bâtiment.
Cette partie présente les résultats de l'expérimentation du dispositif de cartographie des parties prenantes. Elle décrit les usages effectifs, identifie les facteurs qui en facilitent ou, au contraire, freinent l'appropriation, et analyse les effets concrets sur la mobilisation des communautés locales.

9.3.1 Des usages différenciés : entre contexte local et postures d'appropriation

9.3.1.1 **Une diversité de contextes d'expérimentation**

L'analyse des entretiens menés auprès des responsables des sites pilotes révèle une grande diversité de contextes, liée à l'organisation interne de chaque structure, à ses contraintes spécifiques et à la composition de ses parties prenantes.

À SSHL (Suède), le responsable a souligné que, bien que la majorité des élèves soient internes, la mobilisation de ces derniers en dehors du cadre scolaire traditionnel demeure complexe. De plus, l'engagement des enseignants en dehors de leurs horaires contractuels s'avère difficilement envisageable.

À EA (Grèce), deux profils très contrastés ont été rencontrés : l'un, fortement engagé dans le projet NEB|LAB eco2-School et actif dans les échanges avec les autres sites pilotes et la chambre de qualité ; l'autre, utilisateur de l'outil sans bénéficier de ces dynamiques collectives ni de ce soutien. Ce second interlocuteur a exprimé un besoin d'accompagnement pour s'approprier pleinement l'outil. Il reconnaît le potentiel de l'outil mais indique ne pas avoir eu l'occasion d'en observer une utilisation complète. « C'est une manière très claire et innovante de montrer notre travail, mais sans démonstration, il est difficile d'activer toutes les fonctionnalités » (interlocuteur 2). En l'absence de guidage, il lui est difficile de maîtriser toutes les fonctions, notamment celles concernant les pictogrammes.

Le cas de Ciência Viva (Portugal) illustre une autre spécificité : en tant que centre scientifique et non établissement scolaire, la capacité à se projeter des co-responsables du site pilote est limitée par la nature non permanente de son public. « Au début, ce n'était pas très facile, surtout parce que nous ne sommes pas une école. Certains acteurs devaient apparaître sur plusieurs cartes à la fois. Mais le fait de travailler en équipe a permis de multiplier les idées et de repérer des partenaires auxquels nous n'aurions pas pensé seuls » (entretien 1). Au-delà des publics scolaires, que l'équipe peut solliciter de manière régulière, il lui est difficile d'imaginer comment impliquer les visiteurs occasionnels dans une expérience enrichie. Le fonctionnement actuel repose sur un schéma classique d'échange d'information (« nous transmettons des contenus au visiteur » ou « le visiteur nous transmet des données »), mais la dimension éphémère de la visite (souvent unique) soulève la question de savoir comment encourager un retour des visiteurs ou instaurer une relation continue avec eux et de transformer un visiteur de passage en membre de la communauté.

À M112 (France), le contexte d'expérimentation présente d'autres particularités. Contrairement aux écoles, qui disposent d'une organisation préexistante, le centre de formation est ici en cours de création. Les publics susceptibles de former une communauté autour du projet sont par ailleurs déjà fortement sollicités par de nombreux ateliers et workshops, ce qui limite leur disponibilité. La dynamique communautaire repose principalement sur l'implication de l'équipe municipale de Courcy et de l'association des habitants. Si ces derniers participaient activement, ils ont exprimé, au moment de la composition de la Core Team, un sentiment de non-légitimité qui les a freinés à endosser la responsabilité d'une thématique.

Enfin, le cas de l'University College Cork (Irlande) s'inscrit dans un contexte d'expérimentation marqué par un fort engagement en faveur de la transition écologique. Pionnière en développement durable en Irlande, UCC a intégré la rénovation énergétique de ses bâtiments dans une stratégie visant la neutralité carbone et développe une approche de Living Lab, faisant de son campus un terrain d'expérimentation impliquant l'ensemble de sa communauté.

La pluralité des situations locales ne produit pas seulement des usages différenciés de l'outil : elle révèle aussi des postures contrastées vis-à-vis de son appropriation. Entre adhésion, adaptation créative et détournement des consignes, ces attitudes traduisent la capacité (ou la difficulté) des acteurs à intégrer un dispositif standardisé dans des réalités hétérogènes.

9.3.1.2 **Une palette de postures : rejet, adaptation, contournement**

Dans certains cas, l'outil a été très peu mobilisé, voire totalement mis de côté. Le site M112 illustre bien cette situation : plusieurs mois se sont écoulés avant que l'équipe ne fournisse un retour sur son utilisation. Cette lenteur s'explique par une sur-sollicitation des parties prenantes et une difficulté à intégrer la plateforme numérique dans les pratiques quotidiennes. Face à ces contraintes, l'outil n'a été utilisé que de manière marginale, souvent en format papier ou manipulé exclusivement par le responsable du site. Celui-ci insiste sur l'importance du contexte physique pour favoriser l'émergence d'une communauté en action. Le responsable souligne d'ailleurs :

« Quand tu as partagé l'outil au début, ils l'ont tout de suite imprimé. [...] Le problème, c'est qu'on doit presque fournir des supports prêts à l'usage. Le contact physique, ça joue énormément sur les gens » (M112, entretien)

.

Dans ce cas, l'espace collaboratif Mirò n'a pas été mobilisé par l'ensemble de l'équipe. Seul le coordinateur l'utilise ponctuellement, tandis que les autres membres privilégient les rencontres en présentiel et le recours à des supports imprimés. Dans cette perspective, le responsable envisageait d'imprimer les supports et de les exposer dans la salle de projet afin de stimuler la participation et d'ancrer la démarche dans l'espace collectif.

À l'inverse des situations de rejet, certains sites ont démontré une capacité d'adaptation et de réappropriation de l'outil. C'est le cas de Ciência Viva, dont la mission consiste à développer des programmes pédagogiques spécifiques pour les établissements scolaires. Après avoir expérimenté l'outil dans leur propre contexte (en cartographiant leur écosystème local de parties prenantes), les co-responsables du site se sont sentis suffisamment à l'aise pour en proposer une utilisation élargie. Elles l'ont ainsi mobilisé lors d'ateliers en ligne avec plusieurs écoles, afin d'aider ces dernières à cartographier leur propre communauté et à identifier des acteurs pertinents pour des projets de rénovation durable.

« Quand nous avons utilisé l'outil avec des enseignants, ils avaient du mal à penser à des acteurs en dehors de l'école. Ils restaient très centrés sur leur environnement immédiat » (entretien 2).

Ce processus d'extension et d'adaptation témoigne du potentiel de l'outil à dépasser son cadre initial.
Cependant, les équipes de Ciência Viva ont également relevé des limites

lors de leur première utilisation. Certaines fonctionnalités, notamment liées aux pictogrammes et à l'organisation des contenus dans l'interface, n'avaient pas été pleinement comprises ni exploitées. Elles nous ont demandé de rendre le support plus clair et plus accessible aux enseignants participants en supprimant certains éléments jugés superflus ou peu explicites. Dans ce contexte, l'environnement collaboratif Mirò s'est révélé facilitateur grâce à sa flexibilité.

Enfin, d'autres sites ont utilisé l'outil de manière partielle ou détournée. À SSHL, l'équipe s'est appuyée sur les quatre dimensions pour mener un brainstorming autour d'activités tests potentielles. En sollicitant les étudiants et les collègues, elle a identifié et décrit 35 activités, qui ont ensuite été organisées dans un tableau Excel selon différentes thématiques.

« Le plus important, c'est que chacun sait désormais ce qu'il doit faire et à quelle distance de l'objectif principal il se situe » (responsable du site pilote).

C'est à partir de ces activités que les parties prenantes ont été définies.

9.3.1.3 **Ce que les usages disent de la flexibilité (ou non) de l'outil**

Ces observations révèlent une tension majeure entre, d'un côté, la volonté de proposer un outil standardisé pour assurer une cohérence méthodologique entre sites pilotes, et, de l'autre, la diversité des contextes locaux qui appelle des ajustements spécifiques. L'hétérogénéité des usages – allant du rejet implicite à la réappropriation créative – met en lumière les limites d'un dispositif unique appliqué à des réalités contrastées. Cette tension soulève la question de la capacité d'un tel outil à s'adapter aux contraintes et aux dynamiques propres à chaque environnement d'expérimentation, sans perdre de vue ses fonctions premières de coordination et de structuration collective.

9.3.2 Comprendre et activer l'outil : entre limites pédagogiques et besoin d'ancrage

L'outil de cartographie des parties prenantes a été conçu dans une logique de simplicité, avec une représentation visuelle accessible et une intégration dans un parcours collaboratif via la plateforme Miròo. Ce choix visait à favoriser l'appropriation de l'outil par des publics variés, souvent non spécialisés.

9.3.2.1 **Complexité formelle et difficultés de catégorisation**

Visualisation

La représentation visuelle, organisée en trois cercles concentriques, place l'école au centre pour illustrer la proximité des différentes catégories d'acteurs. Les utilisateurs se situent dans le cercle le plus proche, suivis des

organisations locales, associations et entreprises, tandis que les institutions, politiques et influenceurs occupent le cercle le plus éloigné.

Les deux axes traversant les cercles et les divisant en quatre quadrants permettent de positionner les parties prenantes selon deux critères. L'axe vertical classe les parties prenantes en fonction de leur intérêt pour le projet et de leur capacité à prendre des décisions. Il permet d'identifier les décideurs et de démontrer la nécessité de leur participation au projet de co-design. L'axe horizontal distingue les parties prenantes sur le fait qu'elles soient impactées ou non dans le projet. Il permet de repérer les individus qui seront moteurs dans le projet. En croisant ces dimensions, les utilisateurs sont invités à positionner chaque acteur selon douze catégories possibles (voir figure 85).

	intéressé – impacté	intéressé – impacté indirectement	prend les décisions – impacté indirectement	prend les décisions – impacté
utilisateurs	**utilisateur intéressé & impacté**	**utilisateur intéressé & impacté indirectement**	**utilisateur décisionnaire & impacté indirectement**	**utilisateur décisionnaire & impacté**
organisations locales, entreprises, associations	**organisations locales intéressées & impactées**	**organisations locales intéressées & impactées indirectement**	**organisations locales décisionnaires & impactées indirectement**	**organisations locales décisionnaires & impactées**
institutions, politiques publiques, influenceurs	**institutions intéressées & impactées**	**institutions intéressées & impactées indirectement**	**institutions décisionnaires & impactées indirectement**	**institutions décisionnaires & impactées**

↑ **Figure 85.** *Matrice de positionnement des parties prenantes selon leur pouvoir et leur niveau d'implication*

Catégorisation floue

Cette structuration, bien qu'intuitive pour certains, a parfois suscité des incompréhensions. Plusieurs sites pilotes ont signalé des difficultés à distinguer clairement certaines catégories, en particulier en l'absence d'explications formalisées. Un des responsables évoquait, par exemple, l'hésitation à considérer une classe entière comme un seul acteur ou comme quarante individus distincts. D'autres ont exprimé une confusion entre les notions « intéressé » et « impacté », ou encore sur la définition même de « décideur » : s'agit-il d'un décideur au sein de sa catégorie ou du projet

dans son ensemble ?
Ces retours traduisent une posture d'incertitude chez certains utilisateurs, marquée par la peur de mal faire et par une difficulté à s'engager pleinement dans l'exercice. La complexité de la double catégorisation a été perçue comme abstraite, notamment par des équipes peu familiarisées avec ces notions. Cela souligne un besoin de clarté et de simplification dans la présentation de l'outil.

Thématiques abstraites
Pour aider à contextualiser l'outil dans le cadre du projet ECO2-School as a New European Bauhaus Lab, quatre thématiques avaient été proposées : rénovation durable, apprentissage, gestion du bâtiment et communication. Cette catégorisation visait à guider les équipes dans l'identification des parties prenantes pertinentes selon les piliers du projet.
Toutefois, certains sites ont jugé ces thématiques trop abstraites. Un responsable rapportait, par exemple, les difficultés de son équipe à distinguer les parties prenantes impliquées dans la rénovation de celles concernées par la gestion quotidienne du bâtiment. Ces retours mettent en lumière une limite importante : l'outil ne tenait pas toujours compte des compétences techniques et du niveau de familiarité des utilisateurs avec les enjeux de la rénovation durable.

9.3.2.2 **Un accompagnement insuffisant : support et coordination**

L'expérimentation a également révélé un accompagnement jugé insuffisant. Initialement, l'outil avait été proposé sous forme de fiches imprimables, destinées à un usage lors d'ateliers présentiels ou à un affichage dans des espaces collaboratifs. Mais la coexistence de plusieurs supports (imprimés, en ligne, interactifs), sans temps suffisant pour les expliquer, a entraîné une dispersion de l'attention et une perte de repères. Certains utilisateurs ont même oublié l'existence de la fiche.
Cette situation s'explique en partie par l'organisation du projet : chaque activité test a été pilotée de manière relativement autonome, sans harmonisation méthodologique ni partage structuré des outils entre les membres de la chambre de qualité. Le manque de coordination entre les différentes expérimentations a limité la cohérence globale et la capacité de l'outil à fédérer une mémoire collective.

9.3.2.3 **Une fonction pédagogique émergente**

Malgré ces limites, une équipe a perçu l'outil comme un support de sensibilisation aux enjeux de la rénovation durable. En initiant des utilisateurs non experts à ces principes, il a contribué à renforcer leur compréhension des objectifs et des impacts du projet. Cette fonction pédagogique, bien qu'initialement non prévue, a été identifiée comme un apport positif de l'expérimentation.

9.3.3 Appropriation et concrétisation : les conditions d'un engagement collectif

9.3.3.1 Le rôle du récit commun et de la cohérence globale pour ancrer l'action

Un des éléments clés qui ressort des entretiens est la nécessité de resituer l'outil dans le cadre plus large du projet Eco2-Schools. Si les managers étaient généralement familiers avec ces principes, ce n'était pas le cas de l'ensemble des acteurs impliqués. Cette absence de cadre narratif commun a parfois limité l'adhésion des équipes et la compréhension des rôles à jouer.

9.3.3.2 L'importance d'un ancrage dans un projet concret

De nombreux utilisateurs ont exprimé des difficultés à mobiliser l'outil en l'absence d'un projet tangible. L'identification des parties prenantes restait abstraite lorsque la cartographie n'était pas directement reliée à une intention de projet ou à une production concrète. Un encadré avait bien été proposé pour aider à formuler cette intention, mais il s'est avéré insuffisant pour certains.

9.3.3.3 De l'outil à l'espace collaboratif : le rôle de la plateforme Mirò

Si l'ancrage concret du dispositif conditionne son appropriation, la plateforme Mirò en offre une illustration.
Les pratiques de documentation restaient encore peu systématisées (prise de photos, recueil d'impressions, archivage visuel), mais la structure même du tableau collaboratif joue déjà un rôle de mémoire partagée. En articulant les contributions individuelles dans un espace commun, Mirò permet aux participants de suivre l'évolution des rôles, des coopérations et des engagements au sein de leur site, et d'y ajuster leur position dans la durée.
La plateforme Mirò a été utilisée par certains sites pilotes comme un véritable support de concrétisation. Elle a permis d'intégrer des éléments complémentaires à la cartographie, d'enrichir les représentations collectives et de servir de cadre de dialogue entre les membres des core teams. Dans ces cas, Mirò n'a pas seulement fonctionné comme un outil de visualisation, mais comme un espace partagé où les projets prenaient forme et pouvaient être discutés de manière distribuée. La possibilité d'y ajouter des contenus spécifiques, d'annoter ou de reformuler des idées a facilité l'appropriation de l'outil et renforcé la dynamique collective.

Toutefois, cette utilisation collaborative est restée inégale entre les sites. Certains pilotes, faute d'accompagnement ou de coordination méthodologique, n'ont pas exploité le potentiel de Mirò comme plateforme commune, ce qui a limité la mutualisation des retours d'expérience.

Ces constats mettent en évidence l'importance d'un cadre narratif partagé et d'un ancrage concret pour favoriser l'appropriation de l'outil et l'engagement collectif. Ils soulignent également le potentiel des environnements collaboratifs comme supports de concrétisation, à condition d'être accompagnés et coordonnés de manière plus systématique. Au-delà des outils et des logiques de gouvernance, l'expérimentation a aussi mis en lumière un facteur décisif pour soutenir l'appropriation : la médiation humaine.

9.3.4 Structurer la gouvernance : vers un usage stratégique de la cartographie

9.3.4.1 **Identifier les compétences clés autour des piliers du projet**

Les entretiens menés auprès des managers ont révélé que, au-delà de la simple identification des acteurs, l'outil a été utilisé pour structurer la « core team » (équipe cœur) du projet. En identifiant dès les premières phases les personnes-ressources par domaine d'action, chaque thématique (rénovation, apprentissage, gestion, communication) est devenue un pilier d'organisation autour duquel peuvent s'articuler expertises et responsabilités.

Même si l'outil ne formalise pas explicitement les responsabilités décisionnelles, l'ambition était que la constitution de la core team fasse émerger, dans le fonctionnement quotidien, des personnes capables d'assumer ce rôle.

Le responsable de SSHL a rapporté que cette structuration avait permis de clarifier les rôles au sein de l'équipe, d'identifier les zones d'intervention prioritaires et de faciliter la coordination entre les différents acteurs impliqués. Cette approche a, selon lui, favorisé une meilleure répartition des tâches et un alignement stratégique des acteurs autour des objectifs du projet.

Cette structuration permet non seulement d'ancrer le projet localement, mais aussi de faciliter la gouvernance partagée et la coordination des parties prenantes dès le lancement de l'expérimentation.

9.3.4.2 **Aider à la répartition initiale des rôles au sein de l'équipe**

L'un des apports majeurs de l'outil de cartographie réside dans sa capacité à rendre visibles les positionnements des différents acteurs impliqués dans un projet. Cette visualisation, selon un des managers interrogés, constitue un levier essentiel pour faciliter la distribution des rôles et la prise de responsabilité. Les entretiens menés auprès des sites pilotes ont confirmé que cette représentation permet non seulement de mieux comprendre les contributions respectives de chaque membre de la communauté, mais aussi de renforcer l'efficacité du pilotage global.

En donnant à voir la place occupée par chacun, l'outil encourage une meilleure coordination entre les parties prenantes. Il contribue à clarifier les responsabilités, à identifier d'éventuels déséquilibres dans la répartition des tâches, et à améliorer la fluidité de la communication au sein de l'équipe projet. Pour les managers, cette cartographie devient ainsi un instrument stratégique : elle facilite la prise de décisions, la mobilisation ciblée des compétences, et l'ajustement des dynamiques de groupe. Par ailleurs, cette transparence favorise l'engagement des participants, dans la mesure où chacun peut visualiser l'impact de sa contribution sur la réussite collective.

9.3.4.3 **Favoriser la transparence, la coordination et le pilotage collectif**

Pour les managers, cette cartographie devient ainsi un instrument stratégique : elle facilite la prise de décisions, la mobilisation ciblée des compétences, et l'ajustement des dynamiques de groupe. Par ailleurs, cette transparence favorise l'engagement des participants, dans la mesure où chacun peut visualiser l'impact de sa contribution sur la réussite collective.
Ces constats montrent que la cartographie ne se limite pas à un outil descriptif. Elle peut devenir un véritable support de gouvernance partagée, à condition d'être intégrée dans une démarche stratégique qui articule visualisation des acteurs, clarification des rôles et coordination collective.

9.3.5 La médiation humaine : condition d'une appropriation durable

L'un des défis majeurs rencontrés dans le projet concerne l'introduction d'une nouvelle gamme d'outils, en rupture avec les formats traditionnels utilisés par les sites pilotes. Alors que les acteurs étaient généralement habitués à des documents structurés sous forme de tableaux dans des logiciels classiques comme Word, la chambre de qualité a proposé des outils visuels, interactifs et collaboratifs, dont l'outil de cartographie.
Ce changement n'est pas anodin : il implique une transformation des formats, mais également des postures de travail. Plusieurs managers ont exprimé un besoin d'accompagnement, certains se demandant s'ils avaient mobilisé l'outil de manière "correcte". Ce retour met en lumière un besoin souvent sous-estimé dans les dispositifs d'autonomisation : celui d'un feedback structuré et d'un accompagnement humain pour guider l'appropriation.
L'expérience menée par Ciência Viva avec des enseignants illustre bien ce besoin. Dans un premier temps, les participants exprimaient des réserves et avaient du mal à initier des échanges créatifs. Progressivement, grâce à un accompagnement adapté, ils ont gagné en aisance et ont généré des propositions originales, parfois inattendues.
Au-delà de l'usage immédiat, plusieurs sites (notamment SSHL et M112) ont souligné que l'introduction de ce dispositif a ouvert un espace de dialogue

inédit. Il a permis aux équipes de questionner leurs manières de travailler, de mieux se coordonner et, parfois, d'expérimenter de nouvelles formes de collaboration.
Ces constats soulignent que l'outil seul ne suffit pas : c'est l'accompagnement humain, en tant que médiation active, qui permet une appropriation durable et la transformation d'un usage technique en véritable dynamique collective.

En conclusion, l'expérimentation menée auprès des sites pilotes a permis de mettre en lumière les potentialités et les limites du dispositif de cartographie comme outil d'activation collective. En favorisant la visualisation des parties prenantes, il a contribué, dans certains cas, à structurer les équipes, clarifier les rôles et stimuler des échanges inédits sur les pratiques de travail. Toutefois, son appropriation a largement dépendu des contextes locaux, des ressources disponibles et de la présence — ou non — d'un accompagnement humain adapté. Ces constats révèlent la tension entre la volonté de proposer un outil standardisé et la nécessité d'intégrer des logiques de modularité, de narration et de médiation pour répondre à la diversité des réalités rencontrées.

Ces enseignements ouvrent désormais la voie à une réflexion plus large sur les conditions d'efficacité et d'adaptabilité d'un tel dispositif. Quelles évolutions conceptuelles et méthodologiques pourraient renforcer son rôle comme catalyseur d'action collective ? Comment concilier modularité, appropriation locale et cohérence globale ? Et surtout, comment faire en sorte que la cartographie devienne non seulement un outil technique, mais un support narratif et stratégique favorisant l'émergence de communautés apprenantes ? C'est à ces questions que nous tentons de répondre dans la partie suivante.

9.4 Analyse du dispositif et proposition d'itération : améliorer l'outil et renforcer son accompagnement.

Vers un dispositif intermédiaire et frontière pour la coordination et l'apprentissage collectif.

Dans cette sous-partie, nous proposons une analyse du dispositif de cartographie des parties prenantes, en nous appuyant à la fois sur les retours des équipes terrain et sur des cadres théoriques issus du design et des sciences de l'information et de la communication. Cette démarche s'inscrit dans une logique itérative et réflexive propre aux pratiques de design (Schön, 1983/1991 ; Binder et al., 2011, p. 84), où l'artefact conçu est moins envisagé comme une solution figée que comme un dispositif évolutif.

S'attacher aux artefacts permet de rendre visibles et tangibles les modes d'organisation de la conception (Jeantet et al., 1996 ; Vinck, 1999, 2012). Dans cette perspective, nous mobilisons la notion d'« objet intermédiaire »

(Vinck, 1999) – prolongée par Mélard (2008) pour qui, un objet est le résultat d'une histoire qui condense en lui une multitude de choix effectués par ses concepteurs. Selon l'auteur, en circulant, l'objet intermédiaire fonctionne comme un « objet média ». L'objet véhicule une certaine philosophie sur la manière dont les choses doivent être pensées, conçues et résolues. Dans le cadre d'une action collective, il revêt également un rôle prescriptif, en orientant l'action et en influençant la manière dont sont perçus les utilisateurs et leurs compétences.

Pour éclairer les dynamiques à l'œuvre dans le dispositif et identifier ses marges d'évolution, nous mobilisons également le cadre du Transition Design (Irwin et al., 2020), qui articule quatre dimensions centrales : une vision de long terme, une posture réflexive et située, une théorie du changement distribuée et des manières renouvelées de concevoir. Ces dimensions offrent une grille de lecture pertinente pour comprendre comment le dispositif agit, ou échoue à agir, comme levier de coordination et d'apprentissage collectif. Il nous permet de dépasser une logique purement fonctionnelle pour situer la cartographie dans une dynamique de transformation sociale : en tant qu'artefact médiateur, inscrit dans une temporalité longue, porteur de récits, et appuyé sur une posture de coopération et de réflexivité. En mobilisant ce cadre, il ne s'agit pas d'introduire un nouveau champ théorique, mais de relier les apports précédents les ancrages territoriaux (chapitre 6), les valeurs comme opérateurs d'alignement (chapitre 7), la gouvernance collective et la fabrication de communauté (chapitre 8) sous un même horizon de transformation, en articulant vision de long terme, apprentissage collectif et gouvernance située.

À partir de ces éléments, nous proposons une analyse en cinq volets : De la cartographie à l'objet intermédiaire et frontière comme pivot pour structurer l'action collective (9.5.1) Le récit comme levier de sens partagé et de transformation collective (9.5.2), l'importance d'une posture créative et d'une modularité guidée pour accompagner des usages diversifiés (9.5.3) l'intégration de mécanismes de feedback et de réflexivité pour soutenir l'appropriation dans le temps (9.5.4) et enfin, le changement de statut du dispositif lorsqu'il devient une infrastructure vivante soutenant la coopération et la gouvernance collective.

9.4.1 De la cartographie à l'objet intermédiaire : un pivot pour structurer l'action collective

Cette première analyse met en évidence que le dispositif fonctionne à la fois comme artefact prescripteur et comme dispositif médiateur, capable de soutenir des formes de coordination renouvelées. Dans la perspective du Transition Design, cette approche rejoint les « nouvelles manières de concevoir » (Irwin et al., 2020), qui ne cherchent pas à imposer un design normatif, mais à produire des cadres ouverts, évolutifs et négociables, capables de structurer une coopération située.

9.4.1.1 **Une ambivalence révélée par les situations de terrain**

L'expérimentation a révélé que la cartographie des parties prenantes a joué un rôle ambivalent dans les dynamiques collectives. Elle a orienté la manière dont les équipes ont perçu les enjeux, structuré leurs relations et réparti les responsabilités.
Dans plusieurs sites, les participants ont eu des difficultés à problématiser les enjeux et à stabiliser des notions-clés.
Ces limites se sont traduites par :

- des confusions persistantes entre certains des quatre grands axes identifiés (*rénovation durable, gestion quotidienne, etc.*), qui révèle une difficulté à distinguer le périmètres et les niveaux d'action (local, stratégique, opérationnel) et à attribuer clairement les responsabilités à chaque échelle
- des hésitations dans la catégorisation des parties prenantes (*intéressé/impacté, décideur/non décideur*), révélant une gouvernance fragile et une composition de la core team parfois mal adaptée aux enjeux d'identification et de répartition des rôles (l'équipe centrale n'ayant certainement pas les bonnes personnes ou compétences pour trancher).

Le manque de clarification des consignes, des axes et des catégories a induit chez certains participants une posture de prudence et de retrait : peur de se tromper, difficulté à s'engager pleinement, tendance à éviter la prise d'initiative.
Ces constats montrent que les difficultés observées ne relèvent pas seulement de la formulation des consignes ou des catégories proposées. Elles tiennent au fait que la cartographie, en tant qu'artefact, configure un cadre d'interprétation et d'action qui influence la manière dont les participants peuvent se situer, interagir et s'engager dans le processus collectif.

9.4.1.2 **La cartographie comme dispositif prescripteur**

Cette influence de la cartographie peut être éclairée par les travaux sur les objets intermédiaires. Au sens de Mélard : « en circulant, [l'objet intermédiaire] transporte une certaine philosophie sur la manière avec laquelle les choses doivent être pensées, conçues ou résolues. Du point de vue de l'action collective, cette fois, il joue un rôle prescriptif : il dit comment le monde doit être appréhendé, il offre une direction à l'action, et il implique une certaine manière de voir, de définir les usagers et leurs compétences » (2008, p.27-28). La cartographie de parties prenantes n'est pas un simple outil de représentation : elle prescrit des cadres de compréhension et d'organisation.

Vinck (2009) prolonge cette analyse en montrant que les objets intermédiaires incarnent des intentions, des compromis, et conditionnent les formes de coordination. Une carte, un schéma ou une fiche-projet proposent ainsi une lecture du monde et modèlent les relations entre les acteurs et orientent les formes d'engagement au sein du collectif.

Cette perspective rejoint une approche média-centrée (Gentès, 2022), où l'artefact est envisagé comme un médium structurant en configurant ce qui peut être vu, nommé ou mis en débat. Dans cette perspective, le dispositif produit un espace sémiotique et matériel qui oriente l'attention, les prises de parole et les manières de décrire les situations. Cette approche rejoint l'héritage pragmatiste de Dewey (1915/2010), pour qui interagir avec un artefact, c'est faire l'expérience d'un monde, c'est-à-dire éprouver des manières particulières de percevoir, de sentir et d'agir.

En d'autres termes, notre dispositif de cartographie des parties prenantes ne se contente pas de représenter un réseau d'acteur : il organise l'expérience de coopération en posant les conditions de possibilité de celle-ci. Il structure les positions et les relations en fonction de l'ambition du projet, contribue à répartir les rôles et oriente les dynamiques collectives.
Dans le projet Eco^2-Schools, cette cartographie a imposé une manière de structurer les acteurs et d'organiser la coopération — notamment au niveau de l'équipe cœur —, sans que cela soit toujours explicité aux participants. Elle a agi comme un outil de coordination silencieux, en fixant implicitement ce qui devait être vu, discuté, ou transformé.

9.4.1.3 **Entre média, objet-frontière et médiateur : une plasticité à ménager**

La cartographie a agi comme un dispositif prescripteur, mais elle n'en demeure pas moins un artefact interprétable par les différents acteurs. C'est cette double nature, à la fois structurante et flexible, la rapproche des objets-frontières décrits par Star et Griesemer (1989) capables de coordonner des acteurs hétérogènes en stabilisant une identité commune tout en permettant des interprétations situées.

Dans notre étude, cette plasticité s'est révélée inégalement mobilisée selon les configurations locales. Le dispositif a permis de fédérer les acteurs autour d'un référentiel partagé, tout en offrant à chacun une certaine plasticité interprétative. Cette malléabilité est souvent présentée comme un atout des objets-frontières, car elle permet l'appropriation locale et l'adaptation aux contextes spécifiques. Cependant, cette plasticité est loin d'être acquise. Dans certains contextes, la cartographie a au contraire figé des réseaux existants, reproduit des biais implicites ou invisibilisé certains acteurs périphériques. Elle a alors cessé d'être un outil de médiation pour devenir un instrument de validation de l'existant. Si elle peut dysfonctionner comme objet-frontière, c'est qu'elle reste souvent cantonnée à une fonction de média (c'est-à-dire un support de transmission d'information).

A l'inverse, d'autres configurations ont activé la fonction médiatrice. Certaines équipes se sont saisies de la cartographie comme d'un support ouvert, en ajoutant des éléments ou en détournant le format initial. Ces pratiques d'extension ou d'adaptation montrent qu'elle pouvait aussi jouer

pleinement son rôle de médiateur, en ouvrant un espace de négociation et de reformulation des problèmes.
Ainsi pour que la cartographie fonctionne réellement comme objet-frontière, elle doit rester ouverte, évolutive et discutable. Sinon, elle risque de se transformer en matrice de gestion pour valider des manières de fonctionner plutôt que des leviers d'expérimentation, d'apprentissage collectif et de transformation.
La distinction proposée par Mélard permet d'éclairer cette bascule. Selon Mélard, les objets médias peuvent être des objets-frontières car ils assurent la circulation et la traduction des contenus entre différents acteurs. Mais certains prolongent cette logique en devenant des "médiateurs" : « Dans une perspective de médiation, l'objet intermédiaire n'est pas d'abord là pour transporter mais pour transformer, pour aider à composer entre des situations, des points de vue hétérogènes sur la situation à caractériser ou sur la solution à chercher. » (2008, p.40) Cette distinction se retrouve précisément dans l'expérimentation. Les objets médiateurs prolongent cette logique en ouvrant un espace de délibération et de transformation des enjeux. Ils ne se contentent pas d'articuler des visions, ils permettent une reconstruction commune du problème.

Dans l'expérimentation, le dispositif devait articuler ces deux fonctions :

> Comme média, il a servi à représenter les acteurs et à appliquer des consignes selon un cadre existant, soutenant la concertation et la diffusion d'une vision commune.

> Comme médiateur, il a, dans certains sites, ouvert des espaces de questionnement sur des notions floues (intéressé/impacté, décideur/non décideur), et permis une redéfinition collective des enjeux.

Ces deux dimensions ne s'opposent pas : elles doivent coexister pour que le dispositif soutienne à la fois la circulation d'une vision commune et l'émergence de reconfigurations locales.
Ce n'est donc pas l'objet qui détermine sa fonction mais les pratiques qui le mobilisent. Comme le rappelle Mélard (2008) l'objet en lui-même n'est ni strictement « média » ni strictement « médiateur ». Ce sont les pratiques autour de lui qui déterminent sa fonction car s'il est mobilisé de manière instrumentale pour appliquer une solution existante, il agit comme un média ; s'il est utilisé pour produire un espace de questionnement et redéfinir les enjeux, il devient un médiateur. Un objet intermédiaire n'est pas une catégorie stable, c'est une fonction relationnelle qui change selon les interactions et les contextes d'usage. Comme le souligne Vinck (2012), ce sont les pratiques collectives qui confèrent à l'objet son rôle, en l'investissant comme un outil d'alignement, de négociation ou de transformation. Il montre également que ces fonctions prennent forme à travers des processus concrets de représentation, de traduction ou de médiation, qui se jouent dans la manipulation même des objets au sein des collectifs. Il insiste sur la manière dont ces artefacts prennent sens dans l'usage, à travers les pratiques, les circulations et les négociations qu'ils suscitent.

En somme, ce constat met en lumière un enjeu central pour les prochaines itérations : afin de favoriser une appropriation durable et un alignement collectif, la cartographie devra non seulement maintenir sa fonction de média — supportant la circulation d'une vision commune — mais aussi renforcer sa capacité médiatrice, en ouvrant des espaces de délibération et d'adaptation locale. Pour que cette agentivité ne devienne pas un obstacle à l'action collective, il est crucial de penser la cartographie comme un artefact modulable, capable d'articuler une cohérence partagée et des marges d'appropriation. C'est dans cette optique qu'émerge l'idée d'une plasticité structurée, que nous développons à travers la conception d'une deuxième version du dispositif. Le levier n'est donc pas l'outil en lui-même, mais les pratiques qui l'entourent. Ce sont les mises en circulation, les discussions et les manipulations situées qui déterminent la fonction réelle de l'artefact. Sans accompagnement et sans espaces d'appropriation, il ne peut produire aucun effet transformateur.

9.4.2 Introduire le récit : un levier de changement et de mobilisation

9.4.2.1 **Le récit comme cadre de sens et moteur d'engagement**

Dans un contexte de transformation organisationnelle, le récit apparaît comme un levier essentiel pour mobiliser les collectifs et donner sens à l'action engagée. Comme le souligne Mahy (2008), « en contexte de changement organisationnel, le processus de création collective de sens devient central ». Le récit joue alors un rôle structurant : il permet de transmettre une culture commune, de projeter un avenir souhaité, et d'ancrer les initiatives locales dans une trajectoire partagée. Dans les milieux créatifs, précise Mahy, les récits agissent comme des porteurs de rêve : ils mobilisent l'imaginaire en s'appuyant sur l'expérience vécue, et contribuent à créer le désir — ce lien affectif sous-jacent à l'adhésion et à l'engagement.

Or, cette dimension narrative a cruellement fait défaut dans l'expérimentation menée autour de la démarche Eco^2-Schools. Si les managers étaient généralement familiers avec les principes du projet, ce n'était pas le cas de nombreux participants. L'absence d'un récit collectif partagé a limité l'alignement des acteurs et, dans certains cas, freiné leur mobilisation. Le projet souffrait d'un manque de cadre symbolique commun, capable de relier les intentions initiales, les pratiques locales et les valeurs portées par le dispositif.
Comme le souligne Fisher (1984), les êtres humains sont des « homo narrans » : ils donnent sens au monde et à l'action collective par le prisme des récits. Ces derniers sont jugés recevables et mobilisateurs à la condition de satisfaire deux critères : leur cohérence interne (narrative probability), c'est-à-dire leur capacité à « tenir debout » logiquement, et leur fidélité (narrative fidelity), autrement dit leur capacité à résonner avec les valeurs et l'expérience vécue des participants.

En d'autres termes, si l'on souhaite véritablement faire évoluer les pratiques et susciter l'engagement collectif, il ne suffit pas de structurer les actions ni même d'identifier les parties prenantes : il faut construire un récit partagé, capable de fédérer des trajectoires multiples dans une intrigue commune. C'est ce récit, ancré dans l'expérience vécue, porteur d'imaginaires mobilisateurs, et soutenu par une médiation active, qui permet à une organisation en transition de faire sens, de créer du désir, et d'ouvrir la voie au changement.

9.4.2.2 **Les rôles comme mise en intrigue**

En l'absence de récit fédérateur, certains collectifs ont néanmoins trouvé des appuis narratifs ponctuels pour structurer leur action. C'est notamment le cas de la répartition des rôles, qui a permis, dans certains sites, de donner corps — même de manière embryonnaire — à une trame collective. En identifiant les compétences-clés nécessaires à la réussite du projet (expert en rénovation durable, référent pour le fonctionnement quotidien, spécialiste de l'apprentissage par l'action, communicant pour la mobilisation et la sensibilisation), les équipes ont mieux structuré leur travail collectif et réparti les responsabilités. Sans constituer un récit à part entière, cette assignation de rôles a esquissé une mise en intrigue minimale, reliant les compétences individuelles à un objectif partagé.

Au-delà d'une logique de structuration organisationnelle, rattacher les valeurs et objectifs à des rôles concrets permet d'articuler les acteurs dans une trame commune (qui fait quoi, pour quoi) et donner du sens aux responsabilités et aux interactions. En nommant ces rôles comme nécessaires au « succès du projet », on propose une lecture de la situation où les rôles deviennent les personnages d'un récit collectif, inscrivant l'action locale dans une trajectoire plus large : celle d'une école ouverte et durable.
Pour autant, cette dynamique est restée limitée. En l'absence d'un travail narratif plus approfondi, ces rôles n'ont pas été véritablement inscrits dans une temporalité ni articulés à des expériences vécues et partagées. Ils peinent ainsi à produire une intrigue collective susceptible d'engager les participants dans une trajectoire commune.

En d'autres termes, les rôles identifiés dans le projet n'ont de portée transformative que s'ils sont insérés dans un récit vivant et partagé. Ce n'est pas leur seule définition fonctionnelle qui importe, mais leur capacité à incarner une vision, à structurer des relations, et à inscrire les actions locales dans une temporalité collective. Pour faire levier sur les pratiques et les formes de coopération, ces rôles doivent devenir les vecteurs d'une narration commune capable de relier les acteurs entre eux, de donner sens à leur engagement, et d'ancrer le projet dans une dynamique de changement tangible.

9.4.2.3 **Le récit comme infrastructure symbolique vivante**

Pour que ces éléments narratifs fragmentaires deviennent le socle d'un véritable récit collectif, encore faut-il qu'ils soient activés, portés et mis en circulation au sein du collectif. C'est là qu'intervient une autre figure clé du dispositif : le facilitateur, dont le rôle dépasse largement l'animation technique pour assumer une médiation narrative essentielle.
Comme le montre Mahy (2008), un récit ne « vit » pas de manière autonome : il doit être porté, relayé et actualisé par les membres du collectif pour conserver sa capacité mobilisatrice. Dans Eco2-Schools, ce rôle a été partiellement assumé par les facilitateurs. Un seul site (SSHL) a réellement réussi à relier les histoires locales au cadre global, en évitant que les actions ne restent fragmentées et dépourvues de signification.

Cette fonction de médiation narrative ne repose cependant pas uniquement sur les facilitateurs. Comme le souligne Manzini (2015b, p. 125), le storytelling joue un rôle central dans les processus de co-design, en rendant communicables des idées complexes et les valeurs qui les sous-tendent. Les nouveaux médias permettent désormais à un grand nombre d'acteurs — pas seulement les designers — de devenir eux-mêmes conteurs, en produisant et partageant leurs récits. Les designers peuvent accompagner cette dynamique à deux niveaux : techniquement, en structurant les récits pour les rendre lisibles ; culturellement, en proposant des contenus alignés sur des enjeux sociaux et environnementaux.

En d'autres termes, il existe plusieurs médiateurs narratifs au sein d'un projet : facilitateurs, designers, mais aussi participants eux-mêmes, dès lors qu'ils s'approprient les outils narratifs à leur disposition.
Dans cette perspective, le récit n'est pas seulement un moyen d'expression ou de mobilisation : il devient un vecteur d'apprentissage collectif. Soulier (2000) développe cette idée à travers la notion de récit d'apprentissage, une forme de narration qui permet de transformer des expériences fragmentées en ressources interprétables par le collectif. Le récit participe à la formation d'une mémoire collective, construite à partir de mémoires individuelles partielles, mais partagées. C'est cette mémoire commune qui soutient l'action et oriente les choix futurs.

Autrement dit, le récit inscrit l'apprentissage dans une temporalité : il permet non seulement de capitaliser les expériences passées, mais aussi de projeter des orientations futures. C'est en articulant ce passé vécu, ce présent en action et ces futurs désirés qu'il devient transformateur. Il ne se contente pas de relier les acteurs, il relie aussi les temps, en faisant du changement un processus narratif continu plutôt qu'un simple moment de rupture.
En somme, faire récit, c'est faire système : c'est relier les temps, les rôles et les expériences pour que l'action collective prenne sens et devienne transformation. Ainsi, le récit apparaît comme une condition de possibilité de l'engagement collectif : sans lui, les rôles restent fonctionnels, les

actions fragmentées et les intentions décorrélées. Avec lui, une trajectoire commune devient pensable, partageable et désirable, donc mobilisatrice.

9.4.3 Accentuer la créativité : sortir d'un pilotage linéaire

9.4.3.1 **Des usages fonctionnels qui freinent l'exploration**

Tous les sites pilotes ont souligné que le dispositif leur avait permis d'identifier des acteurs auxquels ils n'auraient pas spontanément pensé, élargissant ainsi leur cercle de parties prenantes et ouvrant de nouvelles possibilités d'implication. Cependant, cette ouverture est restée limitée et n'a pas toujours entraîné de transformation des pratiques collectives. Dans la plupart des cas, la cartographie a surtout été mobilisée comme un outil de gestion de projet, permettant de clarifier les rôles et de structurer les responsabilités, plutôt que comme un levier pour initier des dynamiques d'exploration et de co-conception.

Cette posture, centrée sur l'organisation des actions (« qui a du pouvoir ? comment le convaincre ? ») facilite la mise en œuvre mais freine l'émergence de synergies inattendues et la reconfiguration des réseaux de coopération. Le point clé n'est donc pas tant l'outil que l'intention qui préside à son usage. La cartographie peut servir à stabiliser l'existant, ou, au contraire, devenir un espace heuristique capable d'ouvrir le champ des possibles. Lorsqu'elle est mobilisée comme un support d'enquête et de projection, l'identification des parties prenantes ne se limite pas à classer des acteurs : elle devient l'occasion d'imaginer d'autres alliances, d'autres scènes d'action et d'autres formes de coopération. C'est cette seconde hypothèse que nous retenons ici : la cartographie, lorsqu'elle est mobilisée comme un espace heuristique, pourrait nourrir une réflexion prospective et favoriser la créativité collective.

Dans certains sites, des pratiques plus exploratoires ont émergé, portées par des équipes ayant accepté de suspendre leur jugement et d'adopter une démarche de créativité collective et sensible (Sanders & Stappers, 2008 ; Brown & Katz, 2014 ; Aznar & Ely, 2010). Quelques équipes ont élargi leur communauté à des interlocuteurs atypiques ou jusqu'alors invisibles. Ces initiatives illustrent le potentiel créatif de l'outil lorsqu'il est utilisé pour questionner l'écosystème et révéler des acteurs inattendus.

9.4.3.2 **Explorer plutôt que piloter : un changement de posture**

Ces observations mettent en lumière une tension fondamentale : non pas entre deux méthodes, mais entre deux logiques d'usage. La cartographie n'est pas en soi un outil linéaire ; elle peut être mobilisée pour explorer, questionner et faire émerger des possibles. Pourtant, dans la plupart des cas observés, elle a été utilisée dans une logique de pilotage linéaire : clarifier les rôles, organiser les responsabilités, sécuriser la mise en œuvre.

Autrement dit, ce n'est pas la cartographie qui est linéaire, mais la posture dans laquelle elle a été mobilisée. Passer d'un usage de contrôle à un usage exploratoire supposerait un changement d'intention : cartographier non pas pour mieux maîtriser, mais pour mieux découvrir.
Dans des contextes complexes et incertains, cette posture créative, entendue comme une capacité à faire des détours, à s'éloigner d'une pensée linéaire et causale, s'est imposée comme une compétence clé (Aznar & Ely, 2010). Elle engage également les modes de gouvernance qui la structurent.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, certaines expérimentations laissent entrevoir l'émergence de formes de gouvernance génératives (Hatchuel et al., 2017 ; Le Masson et al., 2021) où l'organisation est pensée non plus comme un système de normes fixes, mais comme un métabolisme collectif capable de produire en continu de nouvelles idées, de nouveaux projets et de nouveaux acteurs. Ces gouvernances soutiennent une action collective fondée sur la capacité à concevoir des alternatives encore inconnues mais désirables.
Dans le contexte d'Eco^2-Schools, marqué par l'incertitude et des contraintes multiples, la capacité des équipes à explorer ensemble et à co-construire des solutions inédites s'est imposée comme une compétence clé.
Si Irwin et al. (2020) appellent dans leur Transition Design Framework à un « shift in mindset or worldview that leads to different ways of interacting with others » (p. 53), et invitent les designers à interroger leurs systèmes de valeurs comme leur rôle dans le processus de conception, ce changement de regard ne peut se limiter au design. Il doit également concerner les systèmes de gouvernance eux-mêmes. Ce sont les organisations qui doivent changer de posture.

Ainsi, penser la cartographie comme levier de transformation suppose de dépasser une logique instrumentale pour y voir un espace d'expérimentation collective, capable de soutenir des formes de coopération plus ouvertes, plus réflexives, et orientées vers des futurs désirables. C'est à cette condition qu'elle peut jouer un rôle stratégique dans des dynamiques de transition : non plus en tant qu'outil de gestion, mais comme dispositif d'exploration partagée, au service d'une gouvernance apprenante, évolutive et générative.

En somme, ces observations montrent que la cartographie ne produit pas par elle-même de transformation collective. Ce n'est pas l'outil qui détermine ses effets, mais la posture dans laquelle il est mobilisé. Utilisée pour clarifier des rôles et sécuriser des actions, elle tend à stabiliser l'existant. Mobilisée comme espace d'enquête et d'exploration, elle peut au contraire ouvrir des possibles, faire émerger des acteurs inattendus et soutenir des formes de coopération plus inventives. Autrement dit, la valeur transformative de la cartographie relève moins de sa structure que de l'orientation de son usage : elle devient un levier de transition lorsqu'elle sert à découvrir, plutôt qu'à confirmer.

9.4.4 Favoriser la réflexivité et l'auto-évaluation pour soutenir une appropriation dans le temps

L'expérimentation a révélé que l'autonomie laissée aux sites pilotes avait produit des effets contrastés. Si certains collectifs ont su s'emparer de la démarche et l'adapter à leur contexte, d'autres ont exprimé un sentiment d'incertitude et une difficulté à avancer sans validation extérieure. Cette situation a mis en lumière une tension : l'autonomie, en elle-même, ne garantit ni l'appropriation active, ni la créativité dans la mise en œuvre. Cette situation illustre un écueil récurrent des dispositifs de co-design : lorsqu'ils sont introduits sans accompagnement explicite, ils peuvent être perçus comme des exercices imposés de l'extérieur, déconnectés des pratiques locales. Dans ce cas, leur potentiel transformateur pouvait s'effacer, au profit d'une application mécanique, qui freinait l'émergence d'une intelligence collective distribuée.

9.4.4.1 **De l'ajustement à la transformation : l'apprentissage en double boucle**

Ces constats rejoignent la conception de l'apprentissage organisationnel développée par Argyris et Schön (2001). Pour ces auteurs, apprendre ne consiste pas à accumuler de l'information, mais à engager un processus collectif d'enquête capable de transformer les pratiques, les représentations, les normes et les normes en vigueur. Ils soulignent qu'une organisation devient réellement apprenante lorsque ses membres agissent en son nom, selon des règles partagées, et que leurs actions produisent des effets sur les dynamiques collectives.
Selon les auteurs, l'apprentissage naît d'un écart entre les résultats attendus et les résultats observés : cette surprise agit comme un déclencheur qui pousse à enquêter, c'est-à-dire à interroger la situation, à ajuster l'action et à intégrer les apprentissages dans les routines et représentations collectives.

Cela renvoie à leur distinction entre apprentissage en simple boucle, qui se limite à l'ajustement des pratiques existantes, et l'apprentissage en double boucle, qui suppose un questionnement des hypothèses implicites et des valeurs qui sous-tendent l'action.
Or, les entretiens menés montrent que, pour de nombreuses équipes, l'outil avait été mobilisé pour ajuster des pratiques existantes (simple boucle), sans ouvrir un véritable espace de remise en question des représentations sous-jacentes (double boucle). Cette posture a limité le potentiel véritablement transformateur du dispositif.

Cette logique d'apprentissage en double boucle avait été déjà évoquée chez Wenger (1999) qui montre que l'apprentissage naît d'un va-et-vient constant entre l'expérience individuelle et les standards de compétence définis collectivement, au sein de ce qu'il nomme "communautés de pratiques".

Ce sont ces communautés, formées par des groupes qui partagent des outils, des langages et des manières de faire, qui structurent les standards de compétence et les cadres d'interprétation. L'apprentissage n'émerge que lorsqu'il y a tension entre l'expérience vécue et ces référentiels collectifs.
Pour notre travail, cela signifie que l'appropriation du dispositif ne peut pas être pensée uniquement à l'échelle individuelle ou outillée. Elle supposerait l'existence ou la constitution d'un collectif qui se reconnaît comme tel, et qui est capable de mettre en discussion ses propres pratiques et représentations. Sans cela, les cartographies risquent de rester des outils de surface, sans prise sur les dynamiques d'évolution réelle.

Si, avec Wenger, on comprend que les collectifs produisent et transforment leurs référentiels de compétence par la participation active, Bowker & Star (1999/2008) montrent que ces référentiels s'incarnent dans des dispositifs matériels et symboliques (outils, catégories, infrastructures) qui structurent l'action. En d'autres termes, les communautés de pratique n'apprennent pas dans le vide : elles le font à travers des systèmes sociotechniques qui rendent certaines choses visibles, d'autres invisibles, et qui peuvent renforcer ou limiter la réflexivité.

« Une communauté de pratique (ou monde social) est une unité d'analyse qui traverse les organisations formelles, les institutions comme la famille ou l'Église, et d'autres formes d'association comme les mouvements sociaux. Il s'agit, pour le dire simplement, d'un ensemble de relations entre des personnes qui font des choses ensemble. [...] Nous sommes tous, en ce sens, membres de différents mondes sociaux – des communautés de pratique – qui mènent des activités en commun. » (Bowker & Star, 1999/2008, traduction personnelle p.294)

Selon les auteurs, la difficulté d'appropriation que nous avons pu rencontrer chez les acteurs reposerait sur le rôle silencieux mais structurant des catégories dans les dispositifs sociotechniques. Une infrastructure bien conçue, écrivent-ils, doit permettre à ses utilisateurs de voir – ou du moins de retrouver – les tensions, controverses, exclusions ou révisions qui l'ont constituée (pp. 299 –313).
C'est à cette condition que l'infrastructure peut réellement soutenir un apprentissage en double boucle : non seulement ajuster les pratiques, mais aussi interroger les catégories, les représentations et les logiques d'action qui les sous-tendent. Autrement dit, permettre aux collectifs de penser non pas seulement ce qu'ils font, mais comment et pourquoi ils le font ainsi.

9.4.4.2 **Les boundary spanners comme figures-clés de médiation**

Un autre enseignement fort de l'expérimentation a résidé dans la nécessité de disposer d'acteurs capables de relier des mondes sociaux et organisationnels hétérogènes. Dans plusieurs sites, les équipes ont rencontré des difficultés à identifier des parties prenantes périphériques ou à articuler les échelons décisionnels et opérationnels.

Ce constat fait écho aux travaux d'Aldrich & Herker (1977), qui définissent les boundary spanners comme des acteurs situés à l'interface entre l'organisation et son environnement. Leur rôle est double : d'une part, ils assurent une fonction d'information, en filtrant, sélectionnant et interprétant les signaux issus de l'environnement avant qu'ils ne pénètrent dans l'organisation ; d'autre part, ils remplissent une fonction de représentation, en agissant comme porte-parole, négociateurs ou médiateurs auprès des parties externes. Cette double compétence s'est révélée particulièrement pertinente lorsqu'il a fallu cartographier un écosystème, identifier de nouveaux acteurs, et articuler des dynamiques locales et globales.

Dans cette perspective, Levina & Vaast (2005) approfondissent la réflexion en soulignant que, dans des environnements complexes, les boundary spanners jouent un rôle central pour traduire des langages, aligner des logiques d'action divergentes, et rendre interopérables des mondes habituellement cloisonnés (métiers, institutions, niveaux hiérarchiques). Ils facilitent ainsi la coopération entre acteurs aux référentiels hétérogènes, et permettent la construction d'un espace commun.
Dans certains sites d'Eco^2-Schools, le manager a endossé ce rôle : plus qu'un accompagnateur, il a agi comme un médiateur entre les histoires locales et les exigences du cadre global, maintenant une cohérence d'ensemble tout en respectant la diversité des réalités de terrain.
Mais, comme le soulignent ces mêmes auteurs, il ne suffit pas de désigner un médiateur pour que la médiation opère réellement. Ils distinguent ainsi les *nominated boundary spanners*, formellement identifiés, des *boundary spanners-in-practice*, qui assument effectivement cette fonction dans l'action souvent de manière informelle. Ces derniers contribuent à faire émerger un espace d'intermédiation en engageant des efforts continus de traduction, de négociation et de mise en relation.

Or, ces fonctions de médiation ne sont pas extérieures à l'infrastructure : elles en sont une composante essentielle. Si l'on suit Bowker & Star (1999/2008, p. 313), une infrastructure frontière (boundary infrastructure), n'est pas seulement composée d'artefacts techniques, mais aussi de routines, de normes, et de communautés de pratiques capables de coopérer tout en conservant leurs propres logiques. Une telle infrastructure ne vise pas l'unification des points de vue, mais la coexistence négociée : elle permet aux acteurs de travailler ensemble à travers des dispositifs partagés, sans nécessiter une compréhension ou une adhésion complète aux référentiels de l'autre.
Les boundary spanners, en tant que traducteurs et médiateurs en contexte, incarnent cette fonction de liaison vivante : ils assurent la circulation entre des logiques hétérogènes, facilitent l'appropriation située des outils, et maintiennent la mémoire des tensions et des ajustements en contexte.

Cela ouvre une question centrale pour le dispositif futur : comment soutenir l'émergence effective de ces figures-clés, et surtout, comment distribuer

leurs fonctions au sein du collectif, afin d'éviter qu'elles reposent sur un seul individu et qu'elles soient intégrées dans une infrastructure réflexive réellement vivante ?

9.4.4.3 **Vers une infrastructure réflexive et collaborative**

Les éléments précédents suggèrent que le dispositif Eco^2-Schools ne peut être réduit à un outil méthodologique : il s'apparente plutôt à une infrastructure frontière en devenir. En ce sens, il réunit déjà plusieurs composantes essentielles : des supports de formalisation, des routines d'action partagées, des espaces de discussion et, dans certains cas, des acteurs jouant un rôle de médiation active entre mondes hétérogènes.

Mais cette infrastructure reste incomplète et fragile. Elle ne permet pas encore, de manière systématique, de faire circuler les apprentissages, de rendre visibles les tensions, ni de soutenir une réflexivité distribuée entre les collectifs. Pour franchir ce seuil, il ne suffit pas d'ajouter des outils : il faut concevoir une architecture évolutive, capable d'articuler durablement des médiations humaines, des espaces de négociation, et des traces interprétables dans le temps.
En creux, ce qui apparaît, c'est l'absence d'un cadre permettant aux équipes de se projeter dans une dynamique d'évolution. Ce manque de repères fragilise l'appropriation dans la durée. Pour dépasser cet écueil, il faut penser non pas une boîte à outils, mais une théorie du changement incarnée dans une infrastructure réflexive.
Ce que nous nommons « infrastructure réflexive » désigne à la fois un ensemble d'artefacts, des routines partagées, des figures de médiation et des espaces de négociation. Elle opère comme un système vivant, capable de porter la mémoire des apprentissages tout en soutenant leur circulation

9.4.5 Vers une infrastructure vivante : un changement de statut du dispositif

La première version du dispositif a permis de rendre visibles des réseaux d'acteurs et de structurer des premiers échanges, mais elle n'a pas suffi à soutenir une appropriation durable. Les notions mobilisées n'ont pas toujours été discutées collectivement, ce qui a limité leur capacité à orienter l'action dans le temps. La question n'est donc pas seulement de produire des représentations partagées, mais de créer les conditions permettant aux équipes de reformuler, interpréter et ajuster ces repères au fil de leur expérience. La deuxième version du dispositif repose ainsi sur l'hypothèse d'une infrastructure vivante : un système capable de maintenir un cadre commun tout en laissant place à l'adaptation locale, en soutenant la mémoire collective et en rendant visible la continuité du processus de transformation.

9.4.5.1 **Stabiliser sans figer : articuler cohérence et adaptation**

La première expérimentation a montré que le cadre mobilisé (les notions-clés, les quatre dimensions du projet, la logique de cartographie) était présent, mais insuffisamment travaillé collectivement. Les notions structurantes (telles que «école ouverte» ou «living lab») ont été perçues comme allant de soi, sans faire l'objet d'un véritable travail de mise en commun.

Cette absence de discussion a limité la capacité des équipes à s'approprier ces repères. Trop de rigidité tend à inhiber les initiatives, tandis qu'une plasticité excessive conduit à une perte de sens. Le problème n'est donc pas l'absence d'outils, mais l'absence d'espaces où les équipes peuvent interroger, reformuler et s'approprier les repères proposés.

La deuxième version du dispositif s'appuie sur le principe de **plasticité structurée** : un cadre commun est maintenu pour assurer la cohérence entre sites, mais il reste ouvert à la reformulation locale. L'enjeu n'est pas de stabiliser des définitions, mais de créer les conditions permettant à chaque collectif de travailler ces notions en situation. Ce travail de reformulation est ce qui permet aux concepts de devenir réellement opératoires, c'est-à-dire utilisables pour orienter l'action, négocier des choix et ajuster les pratiques. La cohérence ne repose donc pas sur l'uniformité, mais sur la capacité à soutenir des interprétations situées, discutées et partagées dans le temps.

9.4.5.2 **Soutenir l'émergence de concepts intermédiaires comme pivots de coordination**

Dans des configurations où les acteurs proviennent de mondes institutionnels, professionnels et culturels hétérogènes, la coopération ne peut pas reposer sur des référentiels stabilisés à l'avance. Elle nécessite la construction progressive de repères communs permettant aux participants de s'orienter collectivement dans l'action. Dans ce cadre, les concepts intermédiaires (Teulier & Hubert, 2008) jouent un rôle central : il s'agit de formulations partagées mais volontairement minimales, assez ouvertes pour accueillir des interprétations diverses, tout en étant suffisamment définies pour permettre la coordination.

Contrairement aux objets intermédiaires, qui reposent sur des supports matériels, les concepts intermédiaires sont abstraits. Ils ne proviennent pas d'un seul champ de connaissance, mais opèrent comme des espaces d'articulation entre plusieurs logiques d'action. Leur force tient précisément au fait qu'ils n'exigent pas de consensus préalable : chacun peut les investir à partir de sa propre perspective, à condition d'en reconnaître la portée collective. Comme le signe chez Peirce (2017/1960), ils permettent de faire circuler une signification d'un univers à l'autre tout en restant interprétables localement.
Ce qui importe, dans ces dynamiques, n'est donc pas la définition théorique du concept, mais les coordinations, interprétations et ajustements qu'il rend possibles en situation.

Dans la première version du dispositif, les quatre dimensions (rénovation durable, apprentissage par l'action, gestion quotidienne, communication responsable) jouaient déjà partiellement ce rôle de repères. Mais elles ont été mobilisées comme catégories descriptives plutôt que comme opérateurs d'action. Pour qu'elles deviennent pleinement des concepts intermédiaires, elles doivent être travaillées en situation, discutées, reformulées et reliées à des situations concrètes.
L'enjeu n'est donc pas de stabiliser des définitions théoriques, mais de soutenir des espaces de problématisation collective, où ces notions peuvent devenir des repères utilisables pour décider, négocier et coopérer dans chaque contexte.
Dès lors, la question n'est plus seulement d'identifier des repères, mais de comprendre comment ils circulent dans le collectif et s'inscrivent dans le temps. C'est là que la cartographie change de statut et devient un support de récit partagé

9.4.5.3 **Cartographier pour transformer : la narration comme infrastructure collective**

Dans l'expérimentation, la cartographie n'a pas seulement consisté à représenter des acteurs et des liens. Lorsqu'elle est mobilisée en discussion, les participants y associent immédiatement les projets qu'ils portent, les intentions qui les animent et les transformations qu'ils cherchent à engager. La cartographie opère ainsi comme un point d'ancrage, permettant à chacun de se situer dans une dynamique collective plus large. En soutenant l'articulation entre actions locales et trajectoire commune, elle favorise l'émergence d'un récit collectif qui relie des initiatives hétérogènes, donne cohérence aux pratiques et rend perceptible l'évolution du projet dans le temps.

Les travaux de Giroux et Marroquin (2005) soulignent que le récit dans les organisations remplit trois fonctions : cognitive (fournir des repères pour comprendre), identitaire (structurer l'appartenance) et politique (légitimer certaines orientations). Cette perspective permet d'interpréter la cartographie comme une infrastructure symbolique, qui soutient la coordination collective en rendant partageable une trajectoire d'action.

Dans les situations étudiées, les projets prennent souvent la forme d'initiatives parallèles, portées par des groupes différents et déployées dans des temporalités hétérogènes (Bazet et al., 2018). La cartographie participe alors à un travail de « couture narrative », qui relie des actions fragmentées, atténue les discontinuités et rend lisible un mouvement collectif. Ce travail, souvent invisible, s'avère essentiel pour maintenir la continuité et la cohérence de la démarche.

Dans une perspective de transformation systémique, la dimension narra-

tive devient encore plus centrale. Comme le rappellent Shaw et Nickpour (2024), les récits façonnent à la fois les cadres de pensée et les formes d'engagement. Changer un système implique ainsi de transformer les récits qui le rendent pensable. Cette lecture rejoint les contributions du Transition Design (Irwin, 2015 ; Irwin et al., 2020), qui mettent en évidence l'importance de visions narratives partagées pour soutenir les transitions sociotechniques dans la durée.

L'analyse montre ainsi que la cartographie ne peut être réduite à une représentation statique : elle agit comme une infrastructure narrative et symbolique, capable d'articuler les pratiques locales à une vision collective, de relier passé, présent et futur, et de soutenir la continuité d'une transformation dans le temps.
Pour que cette infrastructure narrative puisse se maintenir et se transformer dans le temps, elle doit être accompagnée de médiations spécifiques, qui soutiennent à la fois la réflexivité, la mémoire collective et la capacité d'interprétation située. C'est l'objet de la section suivante.

9.4.5.4 **Des médiations transversales pour soutenir une infrastructure vivante**

L'analyse met également en évidence trois dimensions essentielles pour soutenir l'appropriation dans la durée : la réflexivité, la médiation humaine et la mémoire collective. La réflexivité permet de maintenir une lecture critique des pratiques ; les médiations incarnées soutiennent la circulation entre des mondes d'action hétérogènes ; la mémoire, enfin, rend possible la continuité des interprétations et la transmission des apprentissages.
Ces trois dimensions évitent que le dispositif ne soit réduit à une procédure ou à un ensemble d'outils. Elles soutiennent la construction située de repères communs au fil du travail collectif.

Dans cette perspective, la cartographie peut être comprise comme une infrastructure frontière (Bowker & Star, 2008/1999), capable de relier des univers différents tout en conservant la mémoire des ajustements qui les rendent compatibles. Cette lecture rejoint la nécessité, mise en évidence précédemment, d'articuler cohérence partagée et interprétations situées.

La conception de la deuxième version du dispositif s'inscrit dans cette perspective. L'enjeu n'est plus seulement de proposer un support méthodologique, mais de **structurer un écosystème capable d'évoluer, de mémoriser, de connecter et de transformer les pratiques collectives dans le temps.** Pour cela, cinq médiations transversales ont été intégrées, chacune jouant un rôle spécifique dans l'orientation et l'appropriation du processus :

> Guidelines : elles fournissent des consignes claires pour réaliser chaque exercice. Elles servent à cadrer l'action sans la rigidifier, en posant des points d'entrée partagés tout en laissant une marge d'interprétation locale.

> ***Feedback*** : il explicite le sens de l'exercice proposé : pourquoi il intervient à ce moment du parcours, ce qu'il cherche à déclencher, et comment les participants peuvent se l'approprier. Il soutient la réflexivité en rendant visibles les intentions du dispositif.

> **Auto-évaluation :** à la fin de chaque activité, un temps est prévu pour faire le point collectivement sur ce qui a été produit, compris ou problématisé. Cette modalité favorise la prise de recul, l'ajustement des représentations et la mise en mots des apprentissages.

> **Mémoire :** des captures d'écran et traces visuelles sont réalisées à des moments-clés du processus. Elles permettent de documenter les évolutions en cours, de garder une trace des choix faits, et d'alimenter une mémoire collective utile pour l'analyse ou l'itération future.

> **Récit :** en parallèle, une narration individuelle et collective du parcours est encouragée. Elle vise à relier les actions entre elles, à faire émerger une vision partagée du chemin parcouru, et à construire une continuité interprétative dans l'expérience vécue.

	Étapes	Objectifs clés	Modalités	Fonction dans le processus
CADRAGE	**Introduction & éléments de langage**	-Entrée en matière individuelle et collective -Partage des représentations -Construction d'un langage commun	Guidelines : consignes de réflexion sur motivations et attentes Feedback : contextualisation des notions clés Auto-éval : retour sur ses perceptions initiales Mémoire : Mémoire de l'intention Récit : Formulation de son rapport au sujet + récit collectif et cohérence narrative	Amorcer une posture réflexive Préfigurer un cadre partagé Donne du sens
	Clarification des notions-clés du projet	- Discussion collective autour des concepts - Alignement des compréhensions - Émergence d'un cadre interprétatif	Reformulation des notions par les participant·es Emergence de concepts intermédaires Points d'accord / désaccord discutés collectivement Singularité des problématiques locale et réinterprétation Récit collectif et cohérence narrativet	Renforcer la compréhension collective Préparer la coopération Premier alignement collectif
	Gouvernance & postures de la core team	- Clarifier les rôles, responsabilités et postures - Expliciter les attentes individuelles - Valider un lexique commun	Présentation individuelle et responsabilités Préfiguration de la gouvernance collective Positionnement individuel vis à vis de la posture de coopération Captures des perceptions et des postures individuelles (en vue d'un potentiel changement ?) Positionnement dans la dynamique collective	Installer les bases de la coopération Tester une gouvernance collective et réflexive Evaluation individuelle d'un potentiel changement de posture
	Documentation du point de départ	- Cartographier les réseaux existants - Positionner les acteurs selon 4 thématiques	Révéler les réseaux Discuter des influences, des zones de tension Point de départ pour augmenter la communauté Capture de l'existant pour montrer'extension de la communauté	Visualiser l'existant Identifier les zones de tension ou d'opportunité
EXPLORATION	**Exploration des parties prenantes**	- Étendre la cartographie - Favoriser la créativité, l'écoute et la prise de recul	Explorer l'inconnu Fait émerger de nouvelles idées, des relations inattendues Changer de posture, oser Boîte à idées, schémas, cartes mentales	Activer une posture exploratoire Élargir les possibles et repérer les leviers d'action
CONCRETISATION	**Activation des projets & émergence de communauté**	- Structurer les projets émergents - Cartographier les parties prenantes clés - Lancer la dynamique communautaire	Concrétiser les projets (quoi, pourquoi, comment) Identifier les parties prenantes Faire les projets autrement Carte des acteurs / fiches projet finalisées Récit de projet émergent : formalisation d'une intention, d'un parcours ou d'un scénario possible	Basculer dans l'action Renforcer la coopération concrète et située

↑ **Figure 86.** *Structure du dispositif et rôle des médiations transversales dans le processus d'appropriation*

Ces cinq médiations forment un fil rouge méthodologique traversant l'ensemble du dispositif. Elles soutiennent la progression réflexive des participants, leur autonomisation, la co-construction de sens au sein du groupe, et la traçabilité des transformations individuelles et collectives.
En particulier, les éléments de mémoire (captures, schémas, traces) permettent d'objectiver les transformations en cours, de revenir sur les étapes franchies, et de nourrir une base partagée pour les apprentissages à venir.
(Les formats opérationnels correspondants de la deuxième version sont présentés en annexe 11, afin de ne pas alourdir la démonstration ici.)

Le tableau présenté en figure 86 synthétise les différentes étapes du dispositif, leurs objectifs et les médiations mobilisées pour soutenir l'appropriation collective. Il montre comment les cinq modalités transversales (guidelines, feedback, auto-évaluation, mémoire, récit) structurent la progression du groupe. L'enjeu n'est pas seulement d'enchaîner des activités, mais d'installer une dynamique réflexive et une continuité de sens dans le temps. Ce passage de l'outillage à la médiation collective constitue le cœur du changement de statut vers une infrastructure vivante.

L'intégration de ces médiations ne marque pas seulement une amélioration fonctionnelle du dispositif : elle traduit un changement de statut. D'un outil de formalisation, la cartographie devient un espace d'apprentissage distribué, un système de médiation incarnée et un support pour la mémoire collective.
Pour clarifier cette évolution conceptuelle, nous proposons en figure 86 une lecture synthétique du passage d'un outil statique à une infrastructure vivante.

En articulant consignes, réflexivité, mémoire et narration, la deuxième version du dispositif est conçue pour dépasser une simple logique procédurale pour devenir une infrastructure vivante au service du co-design territorial.
Une infrastructure vivante est un système sociotechnique distribué, réflexif et évolutif conçu pour soutenir la transformation collective. Elle articule des artefacts, des pratiques, des récits, des figures de médiation et une mémoire activable. Elle ne prescrit pas l'action, mais en structure les conditions d'appropriation, de reformulation et d'apprentissage situé, en maintenant un équilibre entre cohérence partagée et adaptation contextuelle.
Dans ce cadre, les participants ne se contentent pas de suivre un parcours, mais deviennent co-auteurs des interprétations, des décisions et des apprentissages produits en cours de route. Cette approche incarne pleinement la logique de Transition Design, en conjuguant vision partagée, pratiques réflexives et dispositifs évolutifs ancrés dans les contextes d'usage.

Cette mise en œuvre m'a permis de modéliser l'évolution du dispositif depuis un outil méthodologique vers une infrastructure vivante, en identifiant les seuils successifs de structuration de l'action collective. La figure 87 rend compte de cette trajectoire en distinguant clairement les régimes

	Définition synthétique	Caractéristiques clés
Outil	Support méthodologique conçu pour répondre à une tâche définie	Fonctionnel, ponctuel, prescriptif
Dispositif	Ensemble structurant combinant artefacts et consignes pour structurer l'action collective par des médiations techniques	Cadre d'accompagnement, modularité, guidage, appropriation encadrée, structuration des rôles
Infrastructure	Système sociotechnique combinant artefacts, normes et pratiques pour soutenir la coordination dans le temps	Coordination distribuée, mémoire, routines, inscription dans la durée, structuration collective
Infrastructure frontière	Système interopérable permettant la coopération entre mondes hétérogènes via des objets partagés.	Traduction, plasticité interprétative, négociation sémantique, coexistence des logiques, médiation
Infrastructure vivante	Écosystème actif, distribué et réflexif, capable d'évoluer, mémoriser, connecter et transformer les pratiques.	Réflexivité distribuée, mémoire activable, apprentissage collectif situé, co-construction, narration et ajustement local

↑ **Figure 87.** *Passage de l'outil à l'infrastructure vivante*

d'existence de l'outil, du dispositif, de l'infrastructure et de l'infrastructure vivante. Elle met en évidence comment l'accumulation des usages, l'intégration d'une mémoire activable et la capacité d'appropriation locale transforment progressivement un support ponctuel en un écosystème sociotechnique distribué, capable de soutenir la coordination, l'apprentissage et la gouvernance dans la durée. Cette modélisation permet ainsi de qualifier le passage d'une logique procédurale à une logique infrastructurelle, au cœur des démarches de co-design territorial.

Conclusion : De la cartographie à l'infrastructure vivante : structurer l'appropriation et la coopération dans le co-design territorial

L'expérimentation Eco^2-Schools a permis de dépasser une conception instrumentale de la cartographie. Loin de se limiter à un outil de formalisation, celle-ci a été analysée comme un dispositif de médiation : narratif (donner sens), réflexif (soutenir l'apprentissage) et créatif (ouvrir des possibles). Elle a joué un rôle dans la structuration des actions collectives et avait pour ambition de faire émerger des coopérations inédites.

Ce potentiel ne réside pas dans l'outil en lui-même, mais dans les conditions sociales, techniques et méthodologiques dans lesquelles il est mobilisé. En tant qu'artefact circulant et discuté, la cartographie peut contribuer à une infrastructure socio-technique distribuée, faite d'interactions, de routines, de récits partagés, et de pratiques situées. Elle devient un support d'interopérabilité entre mondes hétérogènes, à la fois cohérent et adaptable. C'est-à-dire qu'elle permet à des acteurs issus de contextes, métiers, institutions ou référentiels différents de coopérer sans devoir uniformiser leurs visions.

L'expérience montre que l'efficacité de tels dispositifs repose moins sur leur généricité que sur leur plasticité structurée : leur capacité à articuler des enjeux globaux à des dynamiques locales, à faire exister des langages communs sans effacer la diversité des contextes. Cette tension entre robustesse et réinterprétation située constitue un critère clé de leur opérabilité. Dans ce cadre, le travail de design consiste à configurer les conditions d'une réflexivité collective, en concevant des dispositifs ouverts, appropriables, et soutenant la coopération dans la durée. Il s'agit moins de livrer des solutions que de proposer des cadres d'exploration partagés, favorisant la mise en discussion, la reformulation et la production de sens en contexte. La cartographie devient ainsi un artefact sémiotique et organisationnel, un objet intermédiaire et un objet-frontière qui permet à des communautés d'action d'articuler temporalités, rôles, tensions et apprentissages. Cette approche média centrée recentre l'attention non seulement sur les qualités formelles de la carte, mais surtout sur les interactions et les dynamiques qu'elle rend possibles.

L'analyse montre que la cartographie change de statut lorsqu'elle est articulée à des médiations transversales (récits, mémoire, auto-évaluation, feedback, accompagnement humain). Dans ce cadre, elle ne se limite plus à représenter une situation, mais contribue à organiser l'appropriation, à entretenir une mémoire partagée et à soutenir l'évolution des pratiques. Ce que nous désignons ici comme infrastructure vivante ne renvoie pas à une entité stabilisée, mais à un ensemble de relations, d'interactions et de régulations qui se construisent dans l'usage.

Cette perspective ouvre des pistes pour un design à visée transformatrice, fondé sur l'ancrage local, la gouvernance distribuée et l'apprentissage collectif. Le design ne s'y définit pas par les objets qu'il produit, mais par sa capacité à rendre possible des processus collectifs de pensée, d'action et de transformation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Vers une écologie des médiations. Le design territorial comme transformation des conditions d'action collective

Ce que cette recherche déplace dans la compréhension du design territorial

Ce que l'enquête fait émerger : apports conceptuels, méthodologiques et opérationnels

Ce que la thèse ne peut pas voir : limites et zones d'ombre

Pistes pour étendre l'écologie des médiations

Ce que la recherche a transformé en moi

Cette thèse s'inscrit dans une recherche embarquée qui assume pleinement une ambition de transformation des situations dans lesquelles elle prend place. Conduite à l'interface de l'action publique et de la production scientifique, elle ne se limite pas à l'observation des processus de fabrique territoriale, mais y intervient, en mobilisant le design comme levier de reconfiguration de l'action collective.

Adoptant une posture de praticienne-chercheuse, la recherche analyse les opérations concrètes par lesquelles les problèmes sont formulés, les acteurs mis en relation, les cadres d'action déplacés et des formes de gouvernance distribuée rendues possibles. La théorie n'y précède pas l'action : elle s'élabore au contact des situations, à partir des transformations effectivement produites sur le terrain.

La thèse montre que le design territorial n'agit pas sur les territoires en tant qu'objets, mais sur les conditions de leur transformation, en reconfigurant les cadres de l'action collective. À partir de l'analyse de plusieurs démarches de co-design menées dans des contextes marqués par l'incertitude, les tensions de valeurs et les enjeux de durabilité, elle met en évidence que les pratiques de design ne se réduisent ni à l'innovation ni à la participation. Elles interviennent simultanément à plusieurs niveaux — organisationnels, relationnels et matériels — pour rendre possibles de nouvelles formes d'action collective.

Dans la ligne de travaux qui, à la suite de Buchanan (2001), envisagent le design comme une activité agissant à différentes échelles, la thèse soutient que cette dimension stratégique ne peut être comprise sans le sensible, la matérialité des médiations et les expériences situées qui façonnent les transformations collectives. Ces analyses montrent que les dimensions éthologique et politique sont constitutives du design territorial, y compris aux niveaux organisationnels et systémiques, où elles influencent la formulation des problèmes, la construction des alliances et l'émergence de formes de gouvernance.

Ce que cette recherche déplace dans la compréhension du design territorial

La revue de littérature montre que le design territorial constitue un champ encore émergent, hétérogène et conceptuellement dispersé. Si ces recherches documentent les processus participatifs, elles rendent moins visibles le travail relationnel, sensible et politique par lequel les territoires se maintiennent et se recomposent.

Cette dispersion ne signale pas une faiblesse théorique ; elle constitue l'un des traits fondamentaux des situations étudiées. Le champ, inscrit dans des environnements instables, pluriels et traversés par des tensions politiques et axiologiques, ne peut qu'en refléter la variabilité.
La thèse défend précisément que cette hétérogénéité n'est pas un obstacle à une conceptualisation unifiante : elle en est la condition. En montrant que la diversité des configurations d'acteurs, des régimes de valeurs et des formes de médiation représente une propriété structurelle de l'action collective, la recherche propose un cadre commun permettant de saisir cette pluralité sans la réduire.

La thèse nuance également la manière dont la participation est généralement abordée. L'essentiel de la littérature adopte une perspective normative ou procédurale, centrée sur les niveaux d'implication ou les méthodes d'idéation. Les résultats montrent au contraire que la participation est une expérience située, traversée de frictions, d'ajustements, de médiations sensibles et de recompositions continues des problèmes publics. Participer relève moins d'un simple « faire ensemble » que d'un « faire territoire », c'est-à-dire d'un processus de territorialisation au cours duquel se construisent les milieux de coopération — relations, médiations, rythmes, valeurs, espaces et attachements — dans lesquels l'action collective peut s'inscrire dans la durée.

La littérature pointe aussi l'évolution du rôle du designer – passé de concepteur à facilitateur, médiateur ou orchestrateur de compétences. La thèse confirme ce déplacement tout en le requalifiant car le designer territorial ne cesse pas de concevoir. Son travail porte désormais sur les dispositifs de médiation – artefacts, récits, espaces intermédiaires, règles, valeurs en circulation – qui permettent à des acteurs hétérogènes d'exprimer leurs visions, de confronter leurs attentes et de composer des orientations communes. Ce travail de mise en condition est une opération de conception à part entière : il fabrique la matière nécessaire pour que puissent émerger, ensuite, des services, des aménagements ou des dispositifs cohérents avec les ambitions portées par les collectifs. En ce sens, le designer territorial demeure un concepteur, mais un concepteur des conditions de la concep-

tion.
Enfin, la thèse met en lumière deux angles morts majeurs de la revue de littérature. D'une part, si certaines recherches reconnaissent l'importance des valeurs, elles décrivent rarement leur trajectoire au sein des projets : les opérations d'émergence, d'explicitation, de transformation et d'ancrage restent peu documentées, tout comme leur rôle concret dans la structuration des capacités d'agir collectives. D'autre part, la littérature s'intéresse davantage à l'activation des communautés qu'à leur maintien. Elle dit peu de choses sur les médiations, les artefacts et les propriétés de ces artefacts qui permettent à des communautés de co-design, une fois formées, de tenir dans la durée, de se transformer et de transmettre leurs apprentissages.

Ces éléments permettent de requalifier le co-design territorial non comme un ensemble de méthodes, mais comme une écologie de médiations au sein de laquelle se tissent et se transforment les cadres relationnels et axiologiques de l'action collective. Elle montre que le design territorial ne se comprend pleinement qu'en tant que travail d'infrastructuration de l'action collective qui précède et rend possible toute transformation du territoire lui-même.

Ce que l'enquête fait émerger : apports conceptuels, méthodologiques et opérationnels

Les quatre chapitres empiriques permettent de structurer une lecture intégrée du co-design territorial à partir du territoire, des valeurs, des communautés et des dispositifs. Pris ensemble, ils structurent un même projet : décrire le design des territoires et en préciser les implications théoriques, méthodologiques, artefactuelles, empiriques et praxéologiques.

Contributions théoriques : une écologie du co-design territorial

Le cadre proposé dans la thèse permet de dépasser une lecture fragmentée du co-design territorial pour en faire un modèle cohérent de production de l'action collective territoriale.

Le territoire comme actant plastique relationnel.
La thèse requalifie le territoire comme un actant relationnel et politique : il ne constitue pas un simple périmètre d'intervention, mais un milieu sensible qui structure les médiations, les conflits, les formes d'appartenance et les capacités d'agir.

Les valeurs comme infrastructure axiologique.
La thèse définit les valeurs comme une infrastructure axiologique, dynamique et située, dont la trajectoire est suivie à travers une chaîne opératoire

(émergence, explicitation, conceptualisation, traduction, ancrage) qui met en lumière leur rôle structurant dans l'action publique.

Les communautés de co-design comme processus d'infrastructuration. La thèse montre que les communautés de co-design fonctionnent comme des processus d'infrastructuration, structurés par des phases d'émergence, d'apprentissage, de pilotage et de transmission.

Contributions méthodologiques : une méthodologie d'enquête par les médiations

La thèse opère ensuite un déplacement méthodologique important : enquêter non pas d'abord les acteurs, leurs opinions ou les résultats, mais les médiations qui fabriquent l'action collective. La méthodologie mise en œuvre consiste à suivre systématiquement artefacts, dispositifs, récits, espaces intermédiaires et trajectoires de valeurs pour décrire la fabrication concrète des capacités d'agir et de la gouvernance. Elle constitue un cadre d'enquête exportable vers d'autres terrains du design et de l'action publique.

Cette approche repose sur une posture de designer-enquêteur, attentive aux moments discrets où se fabriquent les collectifs, aux ajustements ordinaires, aux frictions et aux attachements. Elle reconnaît également le caractère transformateur de l'enquête elle-même. La thèse outille cette posture à travers plusieurs instruments : une grammaire des valeurs, un protocole de circulation axiologique, une théorisation des espaces intermédiaires, une grille d'analyse des inter-sessions et une démarche de « co-design du co-design » permettant de concevoir outils, formats, temporalités et règles de gouvernance. Ensemble, ces instruments rendent cette approche opératoire et offrent une méthodologie précise pour analyser la fabrique du collectif.

Contribution artefactuelle : une cartographie hybride comme infrastructure vivante

Sur le plan artefactuel, la thèse conçoit, expérimente et analyse un dispositif de cartographie des parties prenantes qui dépasse le statut d'outil pour devenir une véritable infrastructure vivante du co-design territorial. Cette cartographie reconfigure la lecture du territoire en articulant acteurs, enjeux thématiques, relations, asymétries et potentiels d'action qui restent habituellement dispersés.

L'artefact se distingue par sa double nature : situé, parce qu'il s'inscrit dans le récit et les enjeux propres à chaque projet ; plastique, parce qu'il peut être approprié, transformé et transmis au-delà de la présence des designers.
Il soutient des usages variés — analyse distribuée de la gouvernance, structuration d'une core team, mise en discussion des asymétries, construction d'une culture commune, pilotage stratégique — et s'accompagne d'un par-

cours d'appropriation en cinq étapes qui favorise l'autonomie des acteurs. Expérimentée dans des contextes variés, la cartographie montre à la fois son efficacité, ses limites et ses conditions d'activation. La thèse propose un modèle d'analyse de son appropriation et une itération de seconde génération, montrant comment un dispositif peut devenir une infrastructure évolutive.

Contribution empirique : une documentation fine, située et multi-niveaux des pratiques de co-design territorial

La thèse apporte une observation empirique multi-niveaux du co-design territorial, encore peu documentée dans la littérature (ville, territoire régional, enquête nationale, projet européen). Cette approche multi-niveaux éclaire les transformations des médiations, des pratiques, des valeurs et des formes de coopération lorsqu'on change d'échelle — un point très peu documenté dans la littérature.

La mise en visibilité du travail de la gouvernance.
La thèse décrit ce que la littérature aborde rarement : les espaces intermédiaires, les ajustements silencieux, les arbitrages micro-situés, la circulation des valeurs, les effets des artefacts sur les relations et les rôles. Elle montre que la gouvernance des projets de co-design ne préexiste pas : elle se fabrique par médiations successives.

Les tensions comme moteurs du processus territorial.
Les tensions institution/terrain, héritage/innovation, cultures, temporalités ou valeurs déclarées/pratiquées ne sont pas des blocages : elles sont constitutives de la dynamique de projet et structurent l'apprentissage collectif. Cette lecture découle directement de l'observation située de la gouvernance en train de se faire.

Contribution praxéologique : un repositionnement du design territorial comme pratique de composition et d'infrastructuration

Enfin, la thèse apporte une contribution praxéologique qui requalifie profondément l'action en design territorial. Elle montre que le design territorial ne peut plus être compris comme une méthode de participation ni comme une boîte à outils, mais comme une pratique de composition : une écologie de médiations où se tissent, dans un même mouvement, valeurs, territoires, collectifs et dispositifs.

Ce déplacement conduit à recadrer la participation comme un travail de cohabitation plutôt que comme une quête de consensus. La participation apparaît comme un processus de composition dans le désaccord, où le conflit devient une ressource de conception et où la gouvernance

distribuée émerge depuis les collectifs, au fil des inter-sessions, des rituels et des objets intermédiaires.

La thèse redéfinit à ce titre le rôle du designer territorial : non plus facilitateur ou orchestrateur, mais **médiateur axiologique, opérateur de gouvernance, assembleur, traducteur, enquêteur situé et gestionnaire de tensions.** Cette clarification offre un cadre solide pour la formation, la reconnaissance et l'évaluation du travail réel des designers dans les politiques publiques.

Sur le plan opérationnel, la thèse propose trois apports majeurs :

— Des indicateurs pour soutenir les communautés d'action.
Elle identifie les conditions nécessaires à la vitalité des communautés : temporalités dédiées, espaces intermédiaires, mémoires, matérialisation, pilotage discret, reconnaissance. Ces indicateurs constituent une base pragmatique pour concevoir, accompagner et évaluer des collectifs territoriaux dans la durée.

— Un modèle exportable de gouvernance générative.
Ce modèle articule les briques indispensables à la montée en capacité d'un collectif : espaces ouverts, infrastructures matérielles et symboliques, règles modulaires, mémoire distribuée, culture du co-design, plasticité organisationnelle. Il offre un cadre concret pour concevoir des formes de gouvernance capables d'apprendre, d'accueillir et de se transformer.

— Les propriétés des infrastructures vivantes.
La thèse explicite les propriétés nécessaires pour qu'un dispositif devienne une infrastructure vivante plutôt qu'un outil : plasticité, capacité d'accueil des nouveaux entrants, cohérence narrative, potentialité réflexive, stabilité sans rigidification et aptitude à se transformer dans le temps. Ces propriétés fournissent un repère opérationnel pour concevoir des dispositifs conçus pour durer, évoluer et soutenir la transition au-delà de la présence des designers.

Ce que la thèse ne peut pas voir : limites et zones d'ombre

Limites de posture : une connaissance située donc partielle

La recherche repose sur une immersion forte dans les terrains. Cette position engagée permet une description fine des médiations, des ajustements et des tensions qui façonnent l'action collective. En contrepartie, elle laisse hors champ certaines dynamiques plus distantes : rapports institutionnels élargis, configurations administratives, modes de coordination politique qui

excèdent les situations observées.

Limites temporelles : Une focale resserrée sur la fabrication de l'action collective, moins sur ses effets dans la durée

La thèse documente la gouvernance en train de se faire : constitution du collectif, circulation des valeurs, ajustement des médiations, rôle des artefacts. Elle dit en revanche moins de choses sur :
– la durabilité des communautés après la fin des projets ;
– la vie réelle des dispositifs lorsqu'ils sont réappropriés sans designers ;
– les effets socio-politiques concrets sur les organisations dans le temps long.
Ces questions demanderaient des enquêtes longitudinales difficiles à mener dans le cadre temporel d'un doctorat. Elles soulèvent aussi un enjeu structurel : le décalage entre les temporalités de la recherche et celles des institutions publiques, qui limite l'observation des transformations à moyen terme.

Limites de portée : transférabilité, transition, évaluation

Transférabilité à d'autres contextes.
Les résultats de cette recherche reposent sur des terrains situés. Ils montrent que les formes de participation, de médiation et de gouvernance dépendent étroitement des contextes territoriaux, des cultures professionnelles et des configurations d'acteurs. Les démarches observées ne sont donc pas transférables telles quelles. C'est précisément pour cette raison que la recherche a mobilisé plusieurs terrains : non pour comparer des méthodes, mais pour identifier ce qui converge malgré la diversité des milieux et dégager des principes récurrents au-delà des spécificités locales.
L'analyse comparative n'avait pas pour objectif d'identifier des dispositifs reproductibles à l'identique, mais de faire émerger un niveau de généralité supérieur : celui des infrastructures vivantes qui soutiennent l'action collective dans le temps.

Ce qui se dégage n'est pas un ensemble de dispositifs transférables, mais la formalisation d'une architecture générique de médiations — composée notamment de boucles de feedback, de récits partagés, d'objets intermédiaires, de formes de gouvernance générative et de dispositifs d'appropriation — dont les modalités d'incarnation varient selon les contextes. Autrement dit, ce sont les principes structurants de l'infrastructure qui sont généralisables, et non leurs formes locales.

La transférabilité ne réside donc pas dans la reproduction de démarches, mais dans la capacité à ré-instancier cette infrastructure vivante dans des contextes hétérogènes, en l'adaptant aux configurations locales de l'action publique.

Une articulation encore implicite avec le design de transition.
Si la thèse travaille pleinement sur les conditions de transformation — valeurs, collectifs durables, infrastructures vivantes, gouvernance générative — elle ne mobilise pas explicitement le design de transition comme cadre analytique.
Pourtant, les terrains étudiés engagent des enjeux de transition écologique, organisationnelle et éducative ; et le cadre proposé, notamment l'écologie des médiations, pourrait dialoguer plus directement avec les approches transformatives et les théories du changement systémique.
L'articulation entre design territorial et design de transition demeure donc à expliciter. Elle constitue une perspective importante pour éprouver la portée du cadre théorique et renforcer son ancrage dans les débats internationaux sur les transitions.

Une frontière méthodologique ouverte : l'évaluation.
La thèse décrit comment se fabriquent médiations, valeurs, apprentissages et capacités d'agir, mais ne propose pas encore : de cadre d'évaluation, d'indicateurs de transformation, ni de métriques permettant de qualifier la gouvernance distribuée.
Il ne s'agit pas d'une faiblesse, mais d'un seuil : l'écologie des médiations ouvre la possibilité de développer une évaluation située, sensible et cohérente avec les transformations réelles des collectifs, au-delà des métriques classiques de l'action publique.

Pistes pour étendre l'écologie des médiations

Consolidations théoriques : renforcer le cadre et l'ouvrir aux transitions

Approfondir l'écologie des médiations.
La thèse propose une écologie des médiations comme cadre pour penser le design territorial non à partir de dispositifs isolés, mais à partir des conditions relationnelles, matérielles et axiologiques qui soutiennent l'action collective dans la durée. En prolongement, l'enjeu n'est pas d'ajouter de nouveaux objets, mais d'éprouver la robustesse de ce cadre : préciser les relations entre territoire, valeurs, communautés et dispositifs, et identifier jusqu'où cette écologie peut être reconfigurée sans perdre sa capacité à soutenir la coopération et la continuité de l'action collective.

Articuler explicitement design territorial et design de transition
Si la thèse n'a pas mobilisé explicitement le design de transition comme cadre analytique, les terrains étudiés relèvent pleinement de dynamiques transformatives — territoriales, sociales et éducatives. L'écologie des média-

tions offre ainsi un point d'entrée pertinent pour penser les transitions non comme des changements abstraits de systèmes, mais comme des processus situés, faits de médiations concrètes, de valeurs en tension et de formes de gouvernance en recomposition.

L'articulation entre design territorial et design de transition constitue moins un ajout théorique qu'un déplacement d'échelle. Elle invite à interroger la manière dont des infrastructures vivantes locales participent à des trajectoires de transformation plus larges, comment elles s'inscrivent dans des temporalités longues, et sous quelles conditions elles peuvent contribuer à la transformation durable des régimes d'action publique, sans se réduire à des expérimentations ponctuelles ou à des dispositifs pilotes.

Prolongements empiriques et méthodologiques

Étudier les infrastructures vivantes dans le temps long
L'analyse des infrastructures vivantes gagnerait à être prolongée dans le temps long. Les terrains de la thèse se concentrent sur les phases de mise en place et d'appropriation initiale des dispositifs, alors même que ces infrastructures ne prennent pleinement sens que dans leur temporalité étendue. Le suivi de leur trajectoire permettrait de mieux comprendre ce qui se stabilise, ce qui se transforme ou disparaît après le retrait des designers, ainsi que les conditions de leur maintien, de leur transmission ou de leur réversibilité.

Tester la gouvernance générative dans des contextes variés
Le modèle proposé repose sur des terrains publics et territoriaux. La mise à l'épreuve de ce concept dans des configurations contrastées — collectifs citoyens auto-organisés, organisations privées ou coopératives, environnements numériques, contextes marqués par des asymétries fortes ou des conflits ouverts — permettrait d'en préciser les conditions d'émergence, les tensions qu'elle suscite et les limites de son déploiement.

Consolider une science des valeurs en action
La thèse esquisse une approche opérationnelle des valeurs comme dynamiques relationnelles. Ce déplacement ouvre un chantier méthodologique autour de la manière de documenter, de rendre visibles et de discuter les valeurs au cœur des projets, non comme des principes déclarés, mais comme des opérateurs effectifs de décision et de transformation. Les perspectives incluent le développement de protocoles d'enquête standardisés, la conception d'outils de visualisation axiologique, la documentation des controverses de valeurs et l'articulation avec le *Value Sensitive Design* dans une perspective située. L'enjeu est de renforcer l'axiologie située comme champ de recherche en design.

Professionnalisation du design territorial

Outiller l'action publique autour des médiations et des valeurs
Une partie des contributions de la thèse peut être traduite en outils concrets pour l'action publique : méthodes d'immersion sensible, cadres d'analyse des trajectoires de valeurs, formats d'intégration des infrastructures vivantes dans les projets, modules de formation pour agents, managers publics et collectivités. L'objectif est de structurer une ingénierie opérationnelle du design territorial.

Formaliser la pratique professionnelle du designer territorial
La thèse met en évidence des postures professionnelles spécifiques — médiation axiologique, gestion des tensions, assemblage, gouvernance distribuée. Une perspective consiste à clarifier ces rôles, stabiliser les compétences associées et développer des infrastructures vivantes adaptées aux projets de transition. L'objectif est de renforcer la professionnalisation du champ et d'accompagner la transformation des organisations et des territoires.

Ce que la recherche a transformé en moi

Cette thèse a été l'occasion d'éprouver ce que signifie réellement mener une recherche en design : avancer dans l'incertitude, enquêter au plus près des situations, suivre des médiations souvent invisibles, et accepter que les catégories théoriques se construisent dans l'action. Elle a transformé ma manière de concevoir : moins centrée sur l'outil, davantage attentive aux milieux où se fabrique la coopération. Elle a également renouvelé ma manière de communiquer, en me conduisant à expliciter ce qui, dans le design territorial, relève d'un travail tacite de mise en relation, de traduction et d'ajustement plutôt que d'une méthode formalisée.

En suivant les collectifs au plus près, j'ai compris que le rôle du designer n'était pas de stabiliser le territoire mais d'habiter ses tensions, d'en éclairer les lignes de force, et d'aider les acteurs à composer avec elles. La recherche a fait évoluer ma posture : du designer qui propose, vers le designer-enquêteur qui révèle, relie et rend possible. J'ai compris que le design territorial ne transforme pas les territoires : il transforme les conditions qui permettent aux territoires de se transformer eux-mêmes.
Ce cheminement fait écho aux interrogations formulées en introduction : ce que je cherchais alors à définir conceptuellement, j'en ai finalement éprouvé les effets dans l'enquête. La recherche a ainsi déplacé la posture initiale qui était la mienne, en ouvrant un rapport au design davantage situé, relationnel et attentif aux conditions de transformation.

486 Bibliographie

503 Table des figures

507 Annexes

BIBLIOGRAPHIE

A

Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. (1984). *The Penguin dictionary of sociology* (A. Lane, Ed.; Penguin reference books). Penguin Books Ltd.

Abras, C., Maloney-Krichmar, D., & Preece, J. (2004). User-centered design. In W. S. Bainbridge (Ed.), *Encyclopedia of human-computer interaction* (pp. 445 –456). Sage Publications.

Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1(1), 7–24. https://doi.org/10.1080/0965079930010102

Adikari, S., Keighran, H., & Sarbazhosseini, H. (2016). Embed design thinking in co-design for rapid innovation of design solutions. In A. Marcus (Ed.), *Design, user experience, and usability : Design thinking and methods* (Vol. 9746, pp. 3 –14). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40409-7_1

Agamben, G., & Rueff, M. (2006). Théorie des dispositifs : *Po&sie*, N° 115(1), 25–33. https://doi.org/10.3917/poesi.115.0025

Aguirre, M., Agudelo, N., & Romm, J. (2017). Design Facilitation as Emerging Practice : Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation. *She Ji : The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3), 198–209. https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.003

Akama, Y., & Light, A. (2020). Readiness for contingency : Punctuation, poise, and co-design. *CoDesign*, 16(1), 17–28. https://doi.org/10.1080/15710882.2020.1722177

Akrich, M. (1989). La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques. *Anthropologie et Sociétés,* 13(2), 31–54. https://doi.org/10.7202/015076ar

Akrich, M. (1991). L'analyse socio-technique. In D. Vinck (Ed.), *La gestion de la recherche* (pp. 339 –353). De Boeck. https : //hal. science/halshs-00081727

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988a). À quoi tient le succès des innovations ? 1. L'art de l'intéressement. Gérer et comprendre. *Annales des Mines*, (11 –12), 4–17.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988b). À quoi tient le succès des innovations ? 2. Le choix des porte-parole. Gérer et comprendre. *Annales des Mines*, (11 –12), 14–29. https : //hal. science/halshs-00081741

Alauzen, M., & Malivel, C. (2020). Le design est-il en passe de devenir une science de gouvernement ? Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État en France (2014 –2019). *Sciences du Design*, 12(2), 36–47. https://doi.org/10.3917/sdd.012.0036

Albero, B. (2010). La formation en tant que dispositif : du terme au concept. In B. Charlier & F. Henri (Eds.), *La technologie de l'éducation : recherches, pratiques et perspectives* (pp. 47 –59). Presses Universitaires de France.

Aldhuy, J. (2008). Au-delà du territoire, la territorialité. Dans Faire et faire penser la géographie sociale. *Contributions à une épistémologie de la géographie sociale* (pp. 1 –8). UMR CNRS 5194 PACTE.

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
Alphandéry, P., & Bergues, M. (2004). Territoires en questions : Pratiques des lieux, usages d'un mot. *Ethnologie française*, Vol. 34(1), 5–12. https://doi.org/10.3917/ethn.041.0005

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. In Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative (pp. 85 –132). EMS. https : //hal.science/hal-01490609

Alwaer, H., & Cooper, I. (2019). A Review of the Role of Facilitators in Community-Based, Design-Led Planning and Placemaking Events. *Built Environment*, 45(2), 90–211. https://doi.org/10.2148/benv.45.2.190

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123 –167.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Antonioli, M., Bureau, M.-C., & Rouxel, S. (2015). Tiers-lieux, communautés à l'œuvre : Bricolage et nouvelle « écologie du faire ». *Chimères*, 87(3), 129–137. https://doi.org/10.3917/chime.087.0129

Araz, C., & Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 585–606. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.08.008

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). Comprendre les mécanismes de l'apprentissage restreint. In *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique* (pp. 259 –315). De Boeck Supérieur. https://shs.cairn.info/apprentissage-organisationnel–9782744500398-page-259?lang=fr

Arnaud, B., & Cahn, S. (2021). La boîte à outils de l'intelligence collective (2e éd.). Dunod. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3070460

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. https://doi.org/10.1080/01944366908977225

Astruc, R. (2020). Où est passée la communauté ? (Pour Bruno Latour et la théorie de l'acteur-réseau). Communauté des chercheurs sur la communauté. https://communautedeschercheurssurlacommunaute.wordpress.com/ou-est-passee-la-communaute-pour-bruno-latour-et-la-theorie-de-lacteur-reseau/

Atzili, B., & Kadercan, B. (2017). Territorial designs and international politics : The diverging constitution of space and boundaries. *Territory, Politics, Governance,* 5(2), 115–130. https://doi.org/10.1080/21622671.2016.1266962

Augé, M. (2010). Retour sur les «non-lieux» : Les transformations du paysage urbain. Communications, 87(2), 171–182. https://doi.org/10.3917/commu.087.0171

Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K., & Wiersch, E. (2019). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Dunod.

Avison, D. E., Lau, F., Myers, M., & Nielsen, P. A. (1999). Action research. *MIS Quarterly,* 23(1), 3–13.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?* Le Libellio d'AEGIS, 7(2), 33–46. https://hal.science/hal-00657490

Aznar, G., & Ely, S. (2010). *La posture sensible dans le processus de création des idées*. Créa Université.

B

Bachimont, B. (2004). *Arts et sciences du numérique : Ingénierie des connaissances et critique de la raison computationnelle* [Mémoire d'HDR, Université de Technologie de Compiègne]. https://hal. science/tel-00011844

Banerjee, B. (2014). Innovating large-scale transformations. In C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 71 –86). Routledge.

Barbero, S., & Bicocca, M. (2017). Systemic Design approach in policy-making for sustainable territorial development. *The Design Journal*, 20(sup1), S3496 S3506. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352853

Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. Recherches qualitatives, Hors-série(2), Actes du colloque *L'instrumentation dans la collecte des données,* UQTR, 26 novembre 2004. Association pour la recherche qualitative.

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action* (4e éd). Dunod.

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives,* 27(1), 127. https://doi.org/10.7202/1085359ar

Bason, C. (2013). Design-led innovation in government. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2013, 16 –17.

Bason, C. (2014). *Design for Policy*. Routledge.

Bason, C. (2018/2010). *Leading public sector innovation : Co-creating for a better society* (2nd ed.). Policy Press.

Bason, C., & Schneider, A. (2014). Public design in global perspective : Empirical trends. In C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 23 –40). Routledge.

Battistoni, C., Giraldo Nohra, C., & Barbero, S. (2019). A systemic design method to approach future complex scenarios and research towards sustainability : A holistic diagnosis tool. *Sustainability,* 11(16), 4458. https://doi.org/10.3390/su11164458

Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. Journal of Epidemiology and Community Health, 60, 854 –857. https://doi.org/10.1136/jech.2004.028662

Bazet, I., Houry-Panchetti, M., & Marrast, P. (2018). Créer, éprouver, résister – détour par une machinerie pédagogique. Communication présentée au 21e congrès SFSIC : Création, créativité et médiations, Paris – La Plaine Saint-Denis, France. https://hal. science/hal-04494271

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (4e éd. Augmentée). La Découverte.

Belin, E. (1999). De la bienveillance dispositive : (Extrait de sa thèse de sociologie, choisi et présenté par Philippe Charlier et Hugues Peeters). *Hermès*, n° 25(3), 243. https://doi.org/10.4267/2042/14992

Belin, O. (2003). Un référentiel de connaissances : Comment construire un dispositif socio-technique ? Le cas d'une communauté de chercheurs transversale et pluridisciplinaire [Communication]. Colloque bilatéral franco-roumain CIFSIC, Université de Bucarest, Roumanie. https://hal.science/sic_00000576

Bensahri, O., & Sossi Alaoui, F. Z. (2023). De l'innovation sociale à l'innovation territoriale : Outil du développement territorial. *Revue AME*, *5*(2), 259–277.

Berque, A. (1987). Milieu et motivation paysagère. *L'Espace géographique*, 16(4), 241 250. https://doi.org/10.3406/spgeo.1987.4266

Berque, A. (2016). *Écoumène : Introduction à l'étude des milieux humains*. Belin.

Berriet-Solliec, M., Lapostolle, D., Mangin, G., & Roy, A. (2023). Pour une approche sociale, écologique et économique des transitions territoriales : Expériences transdisciplinaires au sein d'un Living lab. *Développement durable et territoires*, 14(1). https://doi.org/10.4000/developpementdurable.22260

Berten, A. (1999). Le dispositif, une médiation entre sujet et objet. *Hermès*, 25, 31 –47.

Bertrand, F., Petit, S., Vergote, M.-H., & Brayer, J.-M. (2017). *Design territorial et changement climatique : Innover pour s'adapter à une ressource en eau incertaine*. Innovations, 54(3), 41–63. https://doi.org/10.3917/inno.054.0041

Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *RECMA*, N° 352(2), 42 57. https://doi.org/10.3917/recma.352.0042

Bessières, D. (2009). La quête de professionnalisation des communicateurs publics : Entre difficulté et stratégie. *Formation emploi*, 108, 39 –52. https://doi.org/10.4000/formationemploi.2081

Bessières, D. (2017). Les régulations professionnelles déontologiques de communication publique : Des valeurs et des normes de professionnalisation vecteurs de reconnaissance. *Revue Communication & professionnalisation, 5*. https://doi.org/10.14428/rcompro.vi5.873

Bessières, D. (2018). L'hybridité : une composante ancienne mais aujourd'hui démultipliée de la communication publique. Recherches en communication, 47, 5 –21. https://doi.org/10.14428/rec.v47i47.45513

Bessières, D., Fauglas, V., Hémon, S., & Peng, X. (2023). Les designers pour les territoires : nouvelle communication de relations et de médiations publiques ? In *Les champs professionnels de la communication publique en mutation* (pp. 146 –165). Presses universitaires de Rennes.

Bessières, D. (2025). The communication of public organisations : Contributing to supranational and global common goods through examples, models, and issues of general interest. In S. P. Sebastião & A.-M. Cotton (Eds.), *Global public goods communication : Mapping actors, policies, and narratives* (pp. 41 –63). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90667-1

Besson, R. (2017). Rôle et limites des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines. *Territoire en mouvement*, 34. https://doi.org/10.4000/tem.4184

Binder, T., Michelis, G. D., Ehn, P., Jacucci, G., & Linde, P. (2011). *Design Things*. MIT Press.

Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P.-A. (2010). Participatory design and "democratizing innovation". *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference,* 41 –50. https://doi.org/10.1145/1900441.1900448

Björgvinsson, 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

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

Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie : Actualité de la démocratie participative*. Seuil.

Body, J. (2008). Design in the Australian Taxation Office. Design Issues, 24(1), 55–67.

Body, J., Terrey, N., & Tergas, L. (2010). Design facilitation as an emerging design skill : A practice approach. In K. Dorst, S. Stewart, I. Staudinger, B. Paton, & A. Dong (Eds.), I*nterpreting design thinking : Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8)* (pp. 61 –70). University of Technology Sydney.

Bonaccini, L., & Fourt, X. (2020). Problèmes de design graphique appliqués au design agricole dans la transition. *Sciences du Design*, 11(1), 112–123. https://doi.org/10.3917/sdd.011.0112

Bonnet, F. (2024). Le « design » comme pratique de l'organisation ? Quels ancrages, quels discours et quelles circulations ? Habilitation à diriger des recherches. Université Grenoble Alpes.

Bonin, S., & Folléa, B. (2018). Projet de paysage, projet agricole et design territorial. *Agronomie, environnement & sociétés,* 8(2).

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation,* 31, 7 –25. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90

Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23, 67-69.

Bourret, C. (2010). Évaluation et communication des nouvelles organisations d'interface : Le cas des réseaux de santé. *Communication et organisation,* 38, Article 38. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1411

Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique* (2e éd. Mise à jour et enrichie). Presses de l'Université du Québec.

Bowker, G. C., & Star, S. L. (2008/1999). *Sorting things out : Classification and its consequences* (1st paperback ed.). MIT Press.

Boyer, B., Cook, J., & Steinberg, M. (2011). In *Studio : Recipes for Systemic Change*. Helsinki Design Lab / Sitra.

Brewer, J. (2004). Ethnography. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 312 –322). Sage.

Brives, H., & Mormont, M. (2008). Les médiations de l'action collective « environnementale ». Dans F. Mélard (Éd.), *Écologisation : Objets et concepts intermédiaires* (pp. 128 –137). Peter Lang.

Brown, T., & Katz, B. (2014). *L'esprit design : Comment le design thinking transforme l'entreprise et inspire l'innovation* (2e éd.). Pearson.

Brunet, E. (2021). *La boîte à outils du design thinking*. Dunod.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter : A guide to stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21. https://doi.org/10.2307/1511637

Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design Issues*, 17(4), 3–23. https://doi.org/10.1162/07479360152681056

Burkett, I. (2012). *An introduction to co-design*. Sydney : Knode.

Buur, J., & Larsen, H. (2010). The quality of conversations in participatory innovation. CoDesign, 6(3), 121–138. https://doi.org/10.1080/15710882.2010.533185

C

Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique : Ou comment penser son plan de recherche. In G. Lo Monaco, S. Delouvée, & P. Rateau (Eds.), *Les représentations sociales : Théories, méthodes et applications* (pp. 227 –240). De Boeck Supérieur.

Callon, M. (2001). Actor Network Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (p.62 –66). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/03168-5

Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Éds.), *Sociologie de la traduction* (pp. 11 –32). Presses des Mines. https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1190

Carignan, I., Beaudry, M.-C., & Larose, F. (Éds.). (2016). *La recherche-action et la recherche-développement au service de la littératie*. Éditions de l'Université de Sherbrooke. https://doi.org/10.17118/11143/8815

Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development. Organization Science, 13(4), 442–455. https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953

Carrel, M. (2013). *Faire participer les habitants ?* ENS éditions. https://books.openedition.org/enseditions/5236

Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue,* 39(2), 179–185. https://doi.org/10.4267/2042/9480

Catoir-Brisson, M.-J. (2022). La matérialité de la communication dans les approches de co-design : Quelles contributions à la transformation dans les organisations ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 4(1), 29–51. https://doi.org/10.3917/atic.004.0029

Cautela, C., Deserti, A., Rizzo, F., & Zurlo, F. (2014). Design and innovation : How many ways ? *Design Issues*, 30(1), 3–6. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00244

Chamberlain, P., & Partridge, R. (2017). Co-designing co-design : Shifting the culture of practice in healthcare. *The Design Journal*, 20(sup1), S2010 –S2021. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352720

Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion,* 116, 41 –51.

Charmillot, M. (2021). *Définir une posture de recherche, entre constructivisme et positivisme*. https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/les-grands-debats-epistemologiques-occidentaux-attribue/

Charmillot, M., & Fernandez-Iglesias, R. (2018). *Voyage vers l'insolence*. https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/neutralite/chapter/voyage-vers-l-insolence/

Chapoulie, J.-M. (2000). Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie. *Sociétés contemporaines*, 40(1), 5–27. https://doi.org/10.3406/socco.2000.1811

Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods* (pp. 155 –172). Guilford Press.

Chaudet, B. (2012). Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie. *Communication et organisation*, 41, 147 –155. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3781

Chiang, Y.-C. (2006). The study of design problem in design thinking. *Digital Architecture and Construction*, 1, 85 –95. https://doi.org/10.2495/DARC060101

Christiansen, J., & Bunt, L. (2014). Innovating public policy : Allowing for social complexity and uncertainty in the design of public outcomes. In C. Bason (Ed.), *Design for policy* (pp. 41 –56). Routledge.

Clausen, C., & Lorentzen, B. (1986). Deltagelse i beslutninger om ny teknologi [Participation in decision-making about new technology]. Taastrup : Teknologisk Institut.

Claveau, N., & Tannery, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In N. Mourgues et al. (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*. EMS.

Coblence, E., & Pallez, F. (2015). Nouvelles formes d'innovation publique : L'administration saisie par le design. *Revue Française de Gestion*, 41(251), 97–114 https://doi.org/10.3166/RFG.251.97-114

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.

Cormerais, F. (2021). *Hyperville(s) : Construire des territoires solidaires*. Éditions de l'Aube.

Coullomb, P., & Collingwood-Boots, C. (2021). Collaboration by design. Éditions Mané Huily. http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb46955302m

Coyne, R. (2005). Wicked problems revisited. Design Studies, 26(1), 5–17. https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.06.005

Cox, K. R. (2001). Illusion, reality, and the politics of place. *The Good Society*, 10(2), 12–15.

Cox, K. (2002). *The territorial structure of the state : Some critical reflections*. Rencontres Scientifiques Franco-Sud-Africaines de l'innovation territoriale.

Cross, A. (1983). The educational background to the Bauhaus. *Design Studies,* 4(1), 43–52. https://doi.org/10.1016/0142-694X(83)90007-8

D

Dall'Armellina, L. (2014). Le design au secours de la médiation ? Un dispositif contemporain de médiation en questions. *Muséologies : Les cahiers d'études supérieures*, 7(1), 103–123. https://doi.org/10.7202/1026649ar

Darras, B. (2017). Design du codesign : Le rôle de la communication dans le design participatif. MEI. *Design & communication*, 40, 141 –158.

Daumal, S. (2023). *58 outils de design systémique : Pour une conception centrée sur la planète*. Éditions Eyrolles.

Davallon, J. (2003). La médiation : La communication en procès ? *MEI. Médiation et information,* 19, 37 –59.

David Cumbula, S., Sabiescu, A., & Cantoni, L. (2013). *Co-design with communities : A reflection on the literature.* Communication presented at IDIA 2013, Bangkok. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2309.9365

Debarbieux, B. (1995). Le lieu, le territoire et trois figures de rhétorique. *Espace géographique*, 24(2), 97–112. https://doi.org/10.3406/spgeo.1995.3363

Debarbieux, B. (1999). Le territoire : Histoires en deux langues. A bilingual (his-)story of territory. In *Discours scientifique et contextes culturels. Géographies françaises à l'épreuve postmoderne* (pp. 33 –54). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Delahais, T., Gouache, C., & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, 10(2), 83–98. https://doi.org/10.3917/sdd.010.0083

Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., & Ridde, A. (2021). Introduction : Évaluer en fonction de quelles valeurs ? Dans Anthologie sur l'évaluation (édition en ligne). https://scienceetbiencommun. pressbooks. pub/evaluationanthologie/chapter/introduction-evaluer-en-fonction-de-quelles-valeurs/

De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : Un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives,* Hors-série(3), 28–43. Association pour la recherche qualitative.

Delbaere, M., McQuarrie, E. F., & Phillips, B. J. (2011). Personification in advertising. *Journal of Advertising,* 40(1), 121–130. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400108

Deni, M. (2014). Le design de services : Projeter le bien-être. *Communication et organisation, 46,* Article 46. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4760

Deni, M. (2019). Des sciences du design à la science du design. *Langages, 213*(1), 93–103. https://doi.org/10.3917/lang.213.0093

Denzin, N. K. (2017/1970). The research act : A theoretical introduction to sociological methods. Transaction Publishers.

Despret, V. (2013). *Penser par le milieu, cultiver l'équivocation*. Entre-là. https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/les-grands-debats-epistemologiques-occidentaux-attribue/

Despret, V. (2019). *Habiter en oiseau* : Essai. Actes Sud.

Dewey, J. (1927). The public and its problems. Alan Swallow.

Dewey, J. (1929/1925). Experience and nature. George Allen & Unwin. http://archive.org/details/experienceandnat029343mbp

Dewey, J. (2016/1934). *L'art comme expérience* (J.-P. Cometti, R. Shusterman & S. Buettner, Trad.). Gallimard.

DiSalvo, C. (2012). Adversarial design as inquiry and practice. Dans *Adversarial design* (pp. 115 –125). MIT Press.

Douniès, T. (2020). La double vérité de la mise en œuvre : Jeu entre le dire et le faire dans l'application de la réforme de l'enseignement moral et civique. *Gouvernement et action publique,* 9(2), 41–64. https://doi.org/10.3917/gap.202.0041

Dorst, K. (2011). The core of "design thinking" and its application. *Design Studies, 32*(6), 521–532. https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006

Dubé, P., Sarrailh, J., Billebaud, C., Grillet, C., Zingraff, V., & Kostecki, I. (2014). *Le livre blanc des Living Labs*. Umvelt Service Design.

Dubois, L.-E. (2015). *Le pilotage de la genèse de communautés créatives par le co-design : Contextes, dynamiques et organisation*. [Thèse de doctorat, École nationale supérieure des mines de Paris]. http://www.theses.fr/2015ENMP0028/document

Dubois, L.-É., Le Masson, P., Cohendet, P., & Simon, L. (2016). Le co-design au service des communautés créatives. *Gestion, 41*(2), 70–72. https://doi.org/10.3917/riges.412.0070

DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community" ? *Educational Leadership, 61*(8), 6–11.

Duhem, L., & Pereira de Moura, R. (2020). *Design des territoires : L'enseignement de la biorégion*. Eterotopia France.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aege,* 7(4), 47–58.

Dumez, H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert.

E

Ehn, P. (1988). *Work-oriented design of computer artifacts. Arbetslivscentrum*.

Ehn, P. (2009/1993). Scandinavian design : On participation and skill. In D. Schuler & A. Namioka (Eds.), Participatory design : Principles and practices (2nd ed., pp. 41 –77). CRC Press.

Ehn, P. (2008). Participation in design things. In *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008* (pp. 92 –101). ACM.

ENoLL. (2025). *Living Lab origins, developments and future perspectives* (D. Schuurman, M. I. De Los Ríos White, & M. Desole, Eds.). European Network of Living Labs. https://doi.org/10.5281/zenodo.14764597

F

Fals-Borda, O., & Rahman, M. A. (Eds.). (1991). *Action and knowledge : Breaking the monopoly with participatory action research*. Apex.

Fassi, D., & Manzini, E. (2022). Project-based communities : Lessons learned from collaborative city-making experiences. *CoDesign, 18*(1), 4–15. https://doi.org/10.1080/15710882.2021.2001535

Faure, A., & Négrier, E. (2019). Territoire. In L. Boussaguet, S. Jacquot, & P. Ravinet (Eds.), *Dictionnaire des politiques publiques* (5e éd., pp. 181 –198). Presses de Sciences Po.

Favret-Saada, J. (1990). Être affecté. *Gradhiva : Revue d'histoire et d'archives de l'anthropologie,* 8(1), 3–9. https://doi.org/10.3406/gradh.1990.1340

Ferchaud, F., & Dumont, M. (2015). Les « échappées » des expérimentations, une forme de design social des espaces ? Le cas du réaménagement du quartier du Blosne à Rennes (France). Lien social et Politiques, 73, 199 –214. https://doi.org/10.7202/1030958ar

Findeli, A. (2015). La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : Essai de clarification conceptuelle. *Sciences du Design,* 1(1), 45–57. https://doi.org/10.3917/sdd.001.0045

Findeli, A. (2016). Le Design Social. *Communication présentée à la Journée nationale d'études sur le Design*, Société française d'évaluation, Nîmes.

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal, 8*(3), 35–49. https://doi.org/10.2752/146069205789331574

Fingerová, M. (2021). Processus et outils de co-design avec des habitants, designers et architectes pour adapter l'habitat pavillonnaire périurbain au vieillissement [Thèse de doctorat, École Centrale de Nantes].

Flichy, P. (2003 [1995]). *La genèse des cadres socio-techniques. In L'innovation technique : Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation* (pp. 207 –231). La Découverte.

Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm : The case of public moral argument. *Communication Monographs, 51*(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/03637758409390180

Fontanille, J. (2014). Territoire : Du lieu à la forme de vie. *Actes Sémiotiques,* 117, 1 –12.

Forthoffer, C. (2023). *Rendre le design aux citoyens : Penser les stratégies d'inclusion du design collaboratif* [Thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne]. http://www.theses.fr/2023BOR30017/document

Fortin, A., Després, C., & Vachon, G. (2005). Design urbain en collaboration. Bilan et enjeux. *Géocarrefour, 80*(2), 145–154. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.8460

Frayling, C. (1993). Research in art and design. *RCA Research Papers,* 1(1), 1–5.

Friedman, B. (1996). Value-sensitive design. *Interactions*, 3(6), 17–23.

Friedman, B., Kahn, P., & Borning, A. (2006). Value sensitive design and information systems. In *Early engagement and new technologies : Opening up the laboratory* (pp. 55 –95). Springer.

Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation : Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581–595. https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504302

G

Galabo, R., & Cruickshank, L. (2021). Making it better together : A framework for improving creative engagement tools. *CoDesign, 18*(4), 503–525.https://doi.org/10.1080/15710882.2021.1912777

Ganne, B. (2019). Foucault – « Qu'est-ce qu'un auteur ? » (1969). *Aspects sociologiques, 92*, 68 –95.

Garner, S., & McDonagh-Philp, D. (2001). Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli : The Use of 'Mood Boards' in Design Education. Journal of Art & Design Education, 20(1), 57–64. https://doi.org/10.1111/1468-5949.00250

Gasson, S. (2003). Human-centered vs. user-centered approaches to information system design. *Journal of Information Technology Theory and Application, 5*(2), 29–46.

Gauthier, B., & Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données.* Presses de l'Université du Québec. http://archive.org/details/recherchesociale0000unse_j4i8

Gauthier, P., Proulx, S., & Vial, S. (2015). Manifeste pour le renouveau social et critique du design (pp. 120 –122). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-design--9782130620433-p-120.htm

Gaziulusoy, İ., & Erdoğan Öztekin, E. (2019). Design for Sustainability Transitions : Origins, Attitudes and Future Directions. *Sustainability, 11*(13), 3601. https://doi.org/10.3390/su11133601

Gélédan, F. (2020). Le design peut-il réenchanter l'action publique ? Action publique, 7(2), 21–27. https://doi.org/10.3917/aprp.007.0021

Gentès, A. (2015). Arts et sciences du design : La place des sciences humaines. *Sciences du Design, 1*(1), 94–103. https://doi.org/10.3917/sdd.001.0094

Gentès, A. (2017). *The in-discipline of design.* Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65984-8

Gentès, A. (2024). Les « médiums malléables » : Contribution à une théorie des médiums en design. *Sciences du Design, 19*(1), 142–159. https://doi.org/10.3917/sdd.019.0142

Gentès, A., & Jutant, C. (2011). Expérimentation technique et création : L'implication des utilisateurs dans l'invention des médias. *Communication & Langages, 168*(2), 97–111. https://doi.org/10.3917/comla.168.0097

Gentes, A., & Marcocchia, G. (2023). The forgotten legacy of Schön : From materials to "mediums" in the design activity. *Design Issues, 39*(2), 3–13. https://doi.org/10.1162/desi_a_00713

Gentès, A., & Peneau, J. (2020). Figures de la science dans des contextes de conception. Communication & langages, 205(3), 147–165. https://doi.org/10.3917/comla1.205.0147

Gentès, A., & Perez, A. (2022). Le « traduire » comme paradigme de la pratique du design. *Appareil, 24*. https://doi.org/10.4000/appareil.4427

Gentes, A., & Selker, T. (2013). Beyond rhetoric to poetics in IT invention. In P. Kotzé, G. Marsden, G. Lindgaard, J. Wesson, & M. Winckler (Eds.), *Human-Computer Interaction – INTERACT 2013* (Vol. 8119, pp. 267 –279). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40477-1_17

Gentès, A., Valentin, F., & Brulé, E. (2015). *Mood boards as a tool for the "in-discipline" of design*. Communication présentée à IASDR 2015 Interplay, Brisbane, Australia.

Giordano, F. B., Morelli, N., De Götzen, A., & Hunziker, J. (2018). The stakeholder map : A conversation tool for designing people-led public services. In A. Meroni, A. M. O. Medina, & B. Villari (Eds.), *ServDes.2018 Conference : Service design proof of concept* (Linköping Electronic Conference Proceedings No. 150). Linköping University Electronic Press. http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf

Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion, 31*(159), 15–44. https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44

Gläser, J. (2001). *"Producing communities" as a theoretical challenge*. Communication présentée à la TASA 2001 Conference, The University of Sydney, Australie.

Granholt, M. F., & Martensen, M. (2021). Facilitate design through improv : The qualified eclectic. *Thinking Skills and Creativity,* 40, 100785. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100785

Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research : Social research for social change*. Sage.

Greimas, A. J. (1970). *Du sens : Essais sémiotiques*. Editions du Seuil.

Grolleau, A.-C., Gelly-Guichoux, S., Tanguy, E., Seveno, R., Nelson, E., et al. (2024). *La co-conception d'une ressource éducative libre, levier de création d'une communauté ?* Communication présentée au 24e colloque de l'AIPU – L'enseignement supérieur et les communautés : des dynamiques interconnectées, Sherbrooke, Canada. https://hal. science/hal-04600238

Gonzalez, A. (2015). Le dispositif : Pour une introduction. *Marges. Revue d'art contemporain, 20*, Article 20. https://doi.org/10.4000/marges.973

Gosselin, F., Barlatier, P.-J., Cohendet, P., Dunlavey, P., Dupouët, O., & Lampron, F. (2010). Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique. *Gestion, 35*(4), 36–46. https://doi.org/10.3917/riges.354.0036

Gwiazdzinski, L. (2014). De l'expérience géo-artistique à un nouveau design métropolitain : Hybridation des pratiques et esthétisation des espaces publics. Dans S. Dufoulon & J. Lolive (dir.), *Esthétiques des espaces publics* (pp. 149 –183). L'Harmattan. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01704247

Gwiazdzinski, L. (2015). Le design territorial : Nouvelle frontière de l'action publique. Dans *Design des politiques publiques : Chantiers ouverts au public* (pp. 470 –482). La Documentation Française.

H

Halbwachs, M. (1997). *La mémoire collective* (Éd. originale publiée en 1950). Albin Michel.

Halloran, J., Hornecker, E., Stringer, M., Harris, E., & Fitzpatrick, G. (2009). The value of values : Resourcing co-design of ubiquitous computing. *CoDesign, 5*(4), 245–273. https://doi.org/10.1080/15710880902920960

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire,* 7, 59 –75.

Hatchuel, A. (2005). Quelle analytique de la conception ? Parure et pointe en design. Communication présentée au colloque *Le design en question(s)*, Saint-Étienne, France.

Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2017). Comprendre et soutenir l'innovation contemporaine : Théorie de la conception et métabolisme des nouveaux collectifs. *La Lettre de l'InSHS*. https://hal. science/hal-01619991

Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding human decision making : About two case studies. *European Journal of Operational Research*, 24, 178 –186.

Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach : A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies,* 41(2), 141–150. https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00113-5

Heinich, N. (2017). *Des valeurs : Une approche sociologique*. Gallimard.

Heinich, N. (2020). A Pragmatic Redefinition of Value(s) : Toward a General Model of Valuation. *Theory, Culture & Society, 37*(5), 75–94. https://doi.org/10.1177/0263276420915993

Hémon, S., Gentès, A., & Bessières, D. (2023). Le design à l'épreuve du territoire : Pratiques exploratoires et métiers émergents. *Sciences du Design, 17*(1), 82–100. https://doi.org/10.3917/sdd.017.0082

Hémon, S., & Gentès, A. (2024). Territorial design : Ethological design or political design or both ? Proceedings of the Design Society, 4, 2383 –2394. https://doi.org/10.1017/pds.2024.241

Hennion, A. (2013). D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements. *SociologieS*. https://doi.org/10.4000/sociologies.4353

Henriksen, D., Jordan, M., Foulger, T. S., Zuiker, S., & Mishra, P. (2020). Essential Tensions in Facilitating Design Thinking : Collective Reflections. *Journal of Formative Design in Learning, 4*(1), 5–16. https://doi.org/10.1007/s41686-020-00045-3

Heskett, J. (2005). *Design. A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

Hilgers, M. (2013). Observation participante et comparaison : Contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie. *Anthropologie et Sociétés,* 37(1), 97–115. https://doi.org/10.7202/1016149ar

Hillery, G. A., Jr. (1955). Definitions of community : Areas of agreement. *Rural Sociology, 20*(2), 111–123.

Hillgren, P.-A., Seravalli, A., & Emilson, A. (2011). Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign, 7*(3-4), 169–183. https://doi.org/10.1080/15710882.2011.630474

Hillier, J., Moullaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société, 6*(2), 129–152. https://doi.org/10.3166/ges.6.129-152

Holmes, B. (2011). *Citizens' engagement in policymaking and the design of public services* (Research Paper No. 1, 2011 –12). Department of Parliamentary Services, Parliament of Australia.

Hossain, M., Leminen, S., & Westerlund, M. (2019). A *systematic review of living lab literature. Journal of Cleaner Production,* 213, 976 –988. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.257

Howlett, M. (2014). From the 'old' to the 'new' policy design : Design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences*, 47(3), 187–207. https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0

Hyysalo, V., & Hyysalo, S. (2018). The mundane and strategic work in collaborative design. *Design Issues, 34*(3), 42–58. https://doi.org/10.1162/desi_a_00496

I

IDEO (Ed.). (2015). *The field guide to human-centered design : Design kit* (1st ed.). Design Kit.

International Finance Corporation. (2010). Strategic community investment : A good practice handbook for companies doing business in emerging markets. IFC.

Irwin, T. (2015). Transition design : A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture, 7*(2), 229–246. https://doi.org/10.1080/17547075.2015.1051829

Irwin, T., Tonkinwise, C., & Kossoff, G. (2020). Transition Design : An Educational Framework for Advancing the Study and Design of Sustainable Transitions. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, 105*. https://doi.org/10.18682/cdc.vi105.4188

Iversen, O. S., Halskov, K., & Leong, T. W. (2010). Rekindling values in participatory design. Dans P. H. M. Jacobs & S. J. Bødker (dir.), *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference (PDC '10)* (pp. 91 –100). ACM Press. https://doi.org/10.1145/1900441.1900455

Iversen, O. S., Halskov, K., & Leong, T. W. (2012). Values-led participatory design. *CoDesign, 8*(2-3), 87–103. https://doi.org/10.1080/15710882.2012.672575

J

Jeanneret, Y. (2005). Dispositif. In C. Souyri (Ed.), *La société de l'information : Glossaire critique*. La Documentation française.

Jeanneret, Y. (2007). Usages de l'usage, figures de la médiatisation. *Communication et langages, 151*(1), 3–19. https://doi.org/10.3406/colan.2007.4629

Jeanneret, Y. (2011). Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ? : Nouvelle édition revue et corrigée. Presses universitaires du Septentrion. https://doi.org/10.4000/books.septentrion.13894

Jeantet, A., Tiger, H., Vinck, D., & Tichkiewitch, S. (1996). La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit. Dans G. De Terssac & E. Friedberg (dir.), *Coopérations et conception* (pp. 87 –100). Octarès.

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

Jolivet-Duval, M., Safin, S., & Huron, S. (2021). Design territorial, représentations spatiales et participation citoyenne : Revue de cas et analyse d'outils. *Sciences du Design,* 14(2), 55–75. https://doi.org/10.3917/sdd.014.0055

Jones, P. H. (2014). Systemic design principles for complex social systems. Dans G. S. Metcalf (dir.), Social systems and design (Vol. 1, pp. 91 –128). Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-54478-4_4

Jones, P. H., & Van Ael, K. (2022). *Design journeys through complex systems : Practice tools for systemic design*. BIS Publishers.

Jouët, J. (1993). Pratiques de communication et figures de la médiation. *Réseaux, 11*(60), 99–120. https://doi.org/10.3406/reso.1993.2369

Jourdan, C. (2016). Nouvelle organisation territoriale de la France : Un paysage institutionnel local redéfini (Loi NOTRe du 7 août 2015). *Après-demain, 37*(1, nouvelle formule), 51 –53. https://doi.org/10.3917/apdem.037.0051

K

Kareborn, B. B., & Stahlbrost, A. (2009). Living lab : An open and citizen-centric approach for innovation.*International Journal of Innovation and Regional Development,* 1(4), 356. https://doi.org/10.1504/IJIRD.2009.022727

Karasti, H. (2014). Infrastructuring in participatory design. In *PDC '14: Proceedings of the 13th Participatory Design Conference : Research Papers – Volume 1* (pp. 141 –150). ACM Press. https://doi.org/10.1145/2661435.2661450

Khainnar, S. (2019). Le sens du « collaboratif » dans la fabrique de la ville chez les usagers impliqués : le cas des expériences du design des politiques publiques. *Communication & Organisation, 55*, 41 –56. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7685

Khainnar, S. (2021). Les nouvelles « cultures de conception urbaine » : Esquisse de quelques traits distinctifs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication, 23*. https://doi.org/10.4000/rfsic.11968

Kimbell, L. (2010). *From user-centred design to designing for service*. Working paper presented at the Design Management Institute Conference, London.

Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking : Part I. *Design and Culture, 3*(3), 285–306. https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216

Kimbell, L. (2015). *Applying design approaches to policy making : Discovering Policy Lab*. University of Brighton, Centre for Research and Development.

Kleinsmann, M., & Valkenburg, R. (2008). Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies, 29*(4), 369–386. https://doi.org/10.1016/j.destud.2008.03.003

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2017). *Sprint : How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon & Schuster.

Kraft, P., & Bansler, J. P. (1994). The collective resource approach : The Scandinavian experience. Scandinavian *Journal of Information Systems, 6*(1), 71–84.

Krieger, A. (2006). *Territories of urban design*. In M. Larice & E. Macdonald (Eds.), Urban design futures (pp. 17 –28). Routledge.

Krippendorff, K., & Butter, R. (2007). Semantics : Meaning and contexts of artifacts. In H. N. J. Schifferstein & P. Hekkert (Eds.), *Product experience* (pp. 353 –376). Elsevier.

L

La 27e région. (2015). *Chantiers ouverts au public* (P. Scherer, Éd.; La documentation Française).

Lallemand, C., Gronier, G., Robillard-Bastien, A., & Dugué, M. (2018). *Méthodes de design UX : 30 méthodes fondamentales pour concevoir des expériences optimales* (2e éd.). Eyrolles.

Lambert, P. (1964). *La doctrine coopérative*. Les Propagateurs de la coopération.

Lapassade, G. (2002). Observation participante. In M. Pagès, G. Bonetti, G. de Gaulejac, & V. Hess (Éds.), *Vocabulaire de psychosociologie* (pp. 392 –407). Érès.

Larroche, V. (2018). *Le Dispositif*. ISTE Editions Ltd.

Latour, B. (1991). Technology is society made durable. In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters : Essays on power, technology and domination* (pp. 103 –131). Routledge.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social : An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press.*

Laudati, P. (2013). Construits de sens urbains par fragments diachroniques. In S. Merviel & H. Boulekbache-Mazouz (Eds.), *Recherches en design : Processus de conception, écriture et représentations* (pp. 89 –98). ISTE / Hermès.

Laudati, P. (2015). Images de la ville : construits de sens par les agents. *Epistémè : revue internationale de sciences humaines et sociales appliquées,* (13), 135-153.

Laudati, P. (2022). *L'engagement du citoyen comme point de rencontre entre design social et design du territoire.* Management des technologies organisationnelles, 14(1), 13-24. https://shs.cairn.info/revue-management-des-technologies-organisationnelles-2022-1-page-13?lang=fr

Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning : Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

Lavergne, B. (1955). *Le socialisme coopératif*. Presses universitaires de France.

Le Corf, J.-B., & Paquienséguy, F. (2022). Le design des mobilités urbaines au cœur d'une conception métropolitaine. Management des technologies organisationnelles, 14, 189 –197.

Le Dantec, C. A., Poole, E. S., & Wyche, S. P. (2009). Values as lived experience : Evolving value sensitive design in support of value discovery. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems,* 1141 –1150. https://doi.org/10.1145/1518701.1518875

Le Dantec, C., & DiSalvo, C. (2013). Infrastructuring and the formation of publics in participatory design. *Social Studies of Science, 43*(2), 241–264. https://doi.org/10.1177/0306312712471581

Lee, Y. (2008). Design participation tactics : The challenges and new roles for designers in the co-design process. *CoDesign, 4*(1), 31–50. https://doi.org/10.1080/15710880701875613

Lee, J.-J., Jaatinen, M., Salmi, A., Mattelmäki, T., Smeds, R., & Holopainen, M. (2018). Design choices framework for co-creation projects. *International Journal of Design, 12*(2), 15–31. http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/2782

Le Masson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2021). La destruction créatrice en débat : Les enseignements des sciences de gestion sur la génération de transitions créatives. *Société,* 2021(2), 24–35.

Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A.-G. (2012). Living labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review, 2*(9), 6–11. https://timreview.ca/article/602

Lesca, H., & Leszczynska, D. (2014). *Capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation : L'approche "située" de la communauté créative* (Working Paper No. 2014-276). IPAG Business School. https://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice : Implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly, 29*(2), 335–372. https://doi.org/10.2307/25148682

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues,* 2(4), 34–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). The design thinking toolbox : A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods. Wiley.

Lhoste, É., & Barbier, M. (2016). FabLabs. *Revue d'anthropologie des connaissances, 10*(1), Article 1. https://doi.org/10.3917/rac.030.0043

Linard, M. (2002). Conception de dispositifs et changement de paradigme en formation. *Éducation permanente, 152*, 143 –155. https://hal. science/edutice-00000275

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Huffenreuter, R. L. (2015). Transition management : Taking stock from governance experimentation. *The Journal of Corporate Citizenship,* 58, 48 –66.

Luck, R. (2007). Learning to talk to users in participatory design situations. *Design Studies, 28*(3), 217–242. https://doi.org/10.1016/j.destud.2007.02.002

M

Macaire, D. (2010). Recherche-action et didactique des langues : Du positionnement du chercheur à une posture de recherche. *Les Après-midi de LAIRDIL,* 17, 21 –32. https://hal.science/hal-00554831

Magnaghi, A. (2003). *Le projet local* (M. Raiola & A. Petita, Trans.). P. Mardaga.

Mahy, I. (2008). « Il était une fois… » Ou la force du récit dans la conduite du changement. *Communication et organisation, 33,* 50 –60. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.446

Manders-Huits, N. (2011). What Values in Design ? The Challenge of Incorporating Moral Values into Design. *Science and Engineering Ethics, 17*(2), 271–287. https://doi.org/10.1007/s11948-010-9198-2

Manzini, E. (2014). Making Things Happen : Social Innovation and Design. *Design Issues, 30*(1), 57–66. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00248

Manzini, E. (2015a). Design in the transition phase : A new design culture for the emerging design. *Design Philosophy Papers, 13*(1), 57–62. https://doi.org/10.1080/14487136.2015.1085683

Manzini, E. (2015b). *Design when everybody designs*. The MIT Press.

Manzini, E. (2016). Design culture and dialogic design. *Design Issues,* 32(1), 52–59. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00364

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. http://www.jstor.org/stable/2634940

Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A "social model" of design : Issues of practice and research. *Design Issues, 18*(4), 24–30. https://doi.org/10.1162/074793602320827406

Marié, M. (2004). L'anthropologue et ses territoires. Qu'est-ce qu'un territoire aujourd'hui ? *Espaces et sociétés, 119*(4), 177–198. https://doi.org/10.3917/esp.119.0177

Mark, G., Lyytinen, K., & Bergman, M. (2007). Boundary objects in design : An ecological view of design artifacts. *Journal of the Association for Information Systems, 8*(11), 546–568. https://doi.org/10.17705/1jais.00144

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, 13*(1), 60–71. https://doi.org/10.3917/sdd.013.0060

Martin, A. (2022). *Design en collectivité : La collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie* [Thèse de doctorat, Université de Nîmes]. http://www.theses.fr/2022NIME0001/document

Mattelmäki, T., & Visser, F. S. (2011). Interpretations of co-design and co-creation. In *Proceedings of the 4th World Conference on Design Research (IASDR 2011) : Diversity and Unity*. IASDR.

Maymo, V., & Murat, G. (2020). *La boîte à outils du développement durable et de la RSE*. Dunod.

Mazeaud, A., & Nonjon, M. (2018). *Le marché de la démocratie participative*. Éditions du Croquant.

McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community : A definition and theory. Journal of Community *Psychology, 14*(1), 6–23. https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1

Mélard, F. (2008). *Écologisation : Objets et concepts intermédiaires*. Éditions Écopolis.

Meroni, A. (2008). Strategic design : Where are we now ? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1(1), 31–38.

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

Meyer, V. (2006). De l'utilité des recherches-actions en SIC. *Communication et Organisation,* 30, 89 –108. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3455

Michlewski, K. (2008). Uncovering design attitude : Inside the culture of designers. *Organization Studies, 29*(3), 373–392. https://doi.org/10.1177/0170840607088019

Mollon, M. (2019). *Design for debate* [Thèse de doctorat, École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD), Université PSL].

Molnar, S., & Palmås, K. (2022). Dissonance and diplomacy : Coordination of conflicting values in urban co-design. *CoDesign, 18*(4), 416–430. https://doi.org/10.1080/15710882.2021.1968441

Morin, F. (1980). Un style de gestion. Dans Secrétariat permanent des conférences socioéconomiques du Québec (dir.), *La réflexion des universitaires : Colloque sur l'entreprise coopérative dans le développement économique du Québec*. Québec.

Morrissette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs ? *Nouvelles pratiques sociales,* 25(2), 35-49. https://doi.org/10.7202/1020820ar

Mosely, G., Markauskaite, L., & Wrigley, C. (2021). Design facilitation : A critical review of conceptualisations and constructs. *Thinking Skills and Creativity, 42*, 100962. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100962

Mouffe, C. (1999). Deliberative democracy or agonistic pluralism ? *Social Research,* 66(3), 745–758.

Mucchielli, A. (2009). O : Observation participante (technique de l'). In A. Mucchielli (Dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3e éd., pp. 165 –173). Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.mucch.2009.02

Muller, M., & Druin, A. (2002). Participatory design : The third space in HCI. In J. A. Jacko & A. Sears (Eds.), *The human –computer interaction handbook : Fundamentals, evolving technologies and emerging applications* (pp. 1051 –1068). Lawrence Erlbaum Associates.

Muller, P. (2015). *Les politiques publiques* (11e éd. mise à jour). PUF.

Muratovski, G. (2016). *Research for designers : A guide to methods and practice*. SAGE.

N

Napier, P., & Wada, T. (2016). Defining design facilitation : Exploring and advocating for new, strategic leadership roles for designers and what these mean for the future of design education. *Dialectic, 1*(1), 154–178. https://doi.org/10.3998/dialectic.14932326.0001.110

Natarajan, L., & Short, M. (Eds.). (2023). *Engaged urban pedagogy : Participatory practices in planning and place-making*. UCL Press. https://doi.org/10.14324/111.9781800081239

Nelson, H., & Stolterman, E. (2002). *Design judgment : Decision making in the "real" world*. Paper presented at the Common Ground – DRS International Conference 2002. https://doi.org/10.21606/drs.2002.55

Norman, D. A., & Draper, S. (Eds.). (1986). *User-centered system design : New perspectives on human –computer interaction*. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9780367807320

Nova, N., Léchot Hirt, L., Kilchör, F., & Fasel, S. (2015). De l'ethnographie au design, du terrain à la création : Tactiques de traduction. Sciences du Design, 1, 86 –93. https://doi.org/10.3917/sdd.001.0086

O

Oger, P., & Catoir-Brisson, M.-J. (2024). Coconcevoir la transition inclusive : La création d'objets frontières comme médiums « en absence » dans les communautés émergentes. *Sciences du Design, 19*(1), 38–59. https://doi.org/10.3917/sdd.019

Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain : Sur la production des données en anthropologie. *Enquête,* 1, 71 –109. https://doi.org/10.4000/enquete.263

P

Paillard, J. (2023). Le dispositif-design : Quand la technique devient disciplinaire. *Appareil, 25,* Article 25. https://doi.org/10.4000/appareil.6156

Pailliart, I. (2018). Des territoires à la territorialisation. *Études de communication, 50,* 147 –160. https://doi.org/10.4000/edc.7635

Pallesen, K. S., Rogers, L., Anjara, S., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2020). A qualitative evaluation of participants' experiences of using co-design to develop a collective leadership educational intervention for healthcare teams. *Health Expectations, 23*(2), 358–367. https://doi.org/10.1111/hex.13002

Papanek, V. J. (2021/1971). *Design pour un monde réel : Écologie humaine et changement social* (R. Louit, N. Josset, & J.-F. Caro, Trad.; Première édition 1971). Les presses du réel.

Paquot, T. (2009). Qu'appelle-t-on un territoire ? In T. Paquot & C. Younès (Eds.), *Le territoire des philosophes : Lieu et espace dans la pensée au XXe siècle* (pp. 9 –27). La Découverte.

Paquot, T. (2020). L'éco-design territorial. *Horizons publics.* https://www.horizonspublics.fr/le-design-au-service-du-territoire

Paquot, T. (2021). *Écologie des territoires.* Éditions Terre Urbaine.

Parente, M. (2016). Design for territories as reflective practice. *PAD : Pages on Arts & Design, 13,* 10 –27.

Parente, M., & Sedini, C. (2017). Design for territories as practice and theoretical field of study. *The Design Journal, 20*(sup1), S3047 –S3058. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352812

Paul, C. (2007). *Le défi numérique des territoires : Réinventer l'action publique.* Autrement. http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb41007390x

Pedersen, J. (2016). War and peace in codesign. *CoDesign, 12*(3), 171–184. https://doi.org/10.1080/15710882.2015.1112813

Peeters, H., & Charlier, P. (1999). Contributions à une théorie du dispositif. *Hermès, 25*(3), 15–23. https://doi.org/10.4267/2042/14969

Peneau, J. (2023). *Dynamique dispositive et structure temporelle de la co-conception : Une analyse du travail de design en agence* [Thèse de doctorat, Institut Polytechnique de Paris]. http://www.theses.fr/2023IPPAT002/document

Pereno, A., & Barbero, S. (2020). Systemic design for territorial enhancement : An overview on design tools supporting socio-technical system innovation. Strategic *Design Research Journal,* 13(2), 113–136. https://doi.org/10.4013/sdrj.2020.132.02

Peres, R., Jonsson, A. S., & Serval, S. (2023). Innover : Une réponse face aux wicked problems. In *Dessiner le management public autrement : Bilan et perspectives* (pp. 189 –204). Presses Universitaires de Provence.

Petit, V. (2015). L'éco-design : Design de l'environnement ou design du milieu ? *Sciences du Design, 2*(2), 31–39. https://doi.org/10.3917/sdd.002.0031

Peirce, C. S. (2017/1960). *Écrits sur le signe* (G. Deledalle & M. Girel, Trad.). Éditions Points.

Pihel, L., & Journé, B. (2016). La « fabrique » du territoire : Travail aux frontières. *Management & Avenir, 83*(1), 115–119. https://doi.org/10.3917/mav.083.0115

Porteils, A. (2018). Le changement dans la fonction publique territoriale et le nouveau pilotage par la performance. In *Fonction(s) publique(s) : Le défi du changement* (pp. 31 –40). Presses de l'EHESP. https://doi.org/10.3917/ehesp.espag.2018.01.0031

Poudray, V. (2021). *Le design et les dynamiques de transformation de l'action publique* [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. https://theses. hal. science/tel-03578937

Poudray, V., Mao, P., & Senil, N. (2019). Le design est-il une nouvelle forme de l'action publique territoriale ? *Agronomie, environnement & sociétés, 8*(2), 22–30.

Pourchez, L. (2004). Construction du regard anthropologique et nouvelles technologies : Pour une anthropologie visuelle appliquée. *Anthropologie et Sociétés*, 28(2), 83–100. https://doi.org/10.7202/010609ar

Q

Querrien, A. (2013). Territoires et communautés apprenantes. *Multitudes, 52(*1), 45–54. https://doi.org/10.3917/mult.052.0045

R

Raîche-Savoie, G., & Déméné, C. (2023). La pluralité de la recherche en design : Tentative de clarification et de modélisation de la recherche-action, de la recherche-création et de la recherche-projet. *Sciences du Design,* 16(2), 10–29. https://doi.org/10.3917/sdd.016.0010

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford Business Books.

Raoul, B. (2003). Le développement des territoires au miroir de la communication : Une problématique en perspective. *Études de communication, 26*. https://doi.org/10.4000/edc.101

Raoul, B. (2017). Le territoire comme objet communicationnel : entre «tiers symbolisant» et «discours social». *Communication & langages, 193,* 117 –143. https://doi.org/10.3917/comla.193.0117

Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of action research : Participative inquiry and practice* (2nd ed.). SAGE Publications.

Redström, J. (2008). RE :Definitions of use. *Design Studies, 29*(4), 410–423. https://doi.org/10.1016/j.destud.2008.05.001

Reidy, M., & Mercier, L. (1996). La triangulation. In M. F. Fortin (Dir.), *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation* (pp. 317 –334). Décarie Éditeur.

Renard, D. (2017). La production participative d'idées : Quels effets du dispositif socio-technique sur les pratiques ? *Communiquer : Revue de communication sociale et publique, 21*, Article 21. https://doi.org/10.4000/communiquer.2351

Reunkrilerk, D. (2022). *La force du signal faible : Rôle des médias pour l'intégration du design au sein des organisations : Une contribution sémio-pragmatique de la médiation au design* [Thèse de doctorat, Institut Polytechnique de Paris]. http://www.theses.fr/2022IPPAT014/document

Reunkrilerk, D., & Berger, E. (2021). Médiation au design avec des ingénieurs : Le tact comme posture. *Revue française des sciences de l'information et de la communication,* 23. https://doi.org/10.4000/rfsic.12138

Rey, A. (2019). *Dictionnaire historique de la langue française* (Nouvelle éd. Augmentée). Le Robert.

Rittel, H. W. J., & Weber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences, 4*(2), 155–169.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Roth, W.-M. (1998). Designing learning communities. In W.-M. Roth (Ed.), *Designing communities* (pp. 1 –27). Kluwer Academic Publishers. https://archive.org/details/designingcommuni0000roth

Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives,* 32(2), 129. https://doi.org/10.7202/1084625ar

S

Salazar-Aguilar, M. A., Ríos-Mercado, R. Z., & Cabrera-Ríos, M. (2011). New models for commercial territory design. *Networks and Spatial Economics, 11*(3), 487–507. https://doi.org/10.1007/s11067-010-9151-6

Salmi, A., & Mattelmäki, T. (2021). From within and in-between – Co-designing organizational change. *CoDesign, 17*(1), 101–118. https://doi.org/10.1080/15710882.2019.1581817

Sanders, E. B.-N. (2002). From user-centered to participatory design approaches. In J. Frascara (Ed.), *Design and the social sciences* (Vol. 20020425, pp. 1 –8). CRC Press. https://doi.org/10.1201/9780203301302.ch1

Sanders, E. B.-N., Brandt, E., & Binder, T. (2010). A framework for organizing the tools and techniques of participatory design. Proceedings of the 11th Biennial *Participatory Design Conference,* 195 –198. https://doi.org/10.1145/1900441.1900476

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign, 4*(1), 5–18. https://doi.org/10.1080/15710880701875068

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: Three approaches to making in codesigning. *CoDesign, 10*(1), 5–14. https://doi.org/10.1080/15710882.2014.888183

Sanders, E. B.-N., & Westerlund, B. (2011). Experiencing, exploring and experimenting in and with co-design spaces. In *Nordes 2011: Making Design Matter.* https://doi.org/10.21606/nordes.2011.021

Sangiorgi, D. (2011). Transformative services and transformation design. *International Journal of Design, 5*(2), 29–40.

Sawadogo, H. P. (2021). Saturation, triangulation et catégorisation des données collectées. In F. Piron & E. Arsenault (Éds.), *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines.* Éditions science et bien commun. https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/lanalyse-des-donnees-et-la-triangulation-attribue/

Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2017). Coworking, fab labs et living labs. *Territoire en mouvement: Revue de géographie et aménagement, 34,* Article 34. https://doi.org/10.4000/tem.4200

Schiemer, B. (2018). *Problematizing communities in creative processes: What they are, what they do, and how they are practiced* (Organized Creativity Discussion Paper Series No. 2018/2). Freie Universität Berlin. https://www.researchgate.net/publication/328478459

Schön, D. A. (1991/1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Schuurman, D., De Marez, L., & Ballon, P. (2016). The impact of living lab methodology on open innovation contributions and outcomes. *Technology Innovation Management Review, 6*(1).

Shaw, C., & Nickpour, F. (2024). Design as an agent of narratives: A matrix and framework for incorporating narratives into design processes. *Advanced Design Research, 2*(1), 37–44. https://doi.org/10.1016/j.ijadr.2024.07.003

Shields, P. M. (1999). *The community of inquiry: Insights for public administration from Jane Addams, John Dewey, and Charles S. Peirce.* Paper presented at the Public Administration Theory Network Conference, Portland, OR, USA.

Simonsen, J., & Robertson, T. (Eds.). (2012). *Routledge international handbook of participatory design* (0th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203108543

Skubik-Peplaski, C., Dr. S. S., Edick, J., & Cook, W. (2021). Agile learning and teaching with Miro boards. *Pedagogion,* 2021.

Soulier, E. (2000). Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations: Nouvelles pistes de recherche. *Systèmes d'Information et Management, 5*(2), Article 3. http://aisel.aisnet.org/sim/vol5/iss2/3

Spear, R. (2011). Formes coopératives hybrides. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma, 320*, 26 –38. https://doi.org/10.7202/1020906ar

Spyridonidis, C. (2007). Concepts et valeurs actuels pour le design des espaces publics. *Études balkaniques, 1*(14), 201–212. https://doi.org/10.3917/balka.014.0009

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., & Ruhleder, K. (1994). Steps towards an ecology of infrastructure: Complex problems in design and access for large-scale collaborative systems. In *Proceedings of the 1994 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW '94)* (pp. 253 –264). https://doi.org/10.1145/192844.193021

Starostka, J., Evald, M. R., Clarke, A. H., & Hansen, P. R. (2021). Taxonomy of design thinking facilitation. *Creativity and Innovation Management, 30*(4), 836–844. https://doi.org/10.1111/caim.12451

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. International *Journal of Design, 5*(2), 53–60. https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/890

Steen, M. (2013). Co-design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues, 29*(2), 16–28. https://doi.org/10.1162/desi_a_00207

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing : Applying service design thinking in the real world; A practitioners' handbook*. O'Reilly Media.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities : A review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*(4), 221–258. https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8

Stringer, E. T. (2007). *Action research* (3e éd.). Sage.
Suchman, L. A. (1995). Making work visible. *Communications of the ACM, 38*(9), 56–64. https://doi.org/10.1145/223248.223263

Szebeko, D., & Tan, L. (2010). Co-designing for society. *Australasian Medical Journal, 3*(9), 580–590. https://doi.org/10.4066/AMJ.2010.378

T

Teulier, R., & Hubert, B. (2008). Des concepts intermédiaires pour la conception collective : Les situations d'action collective avec acteurs hétérogènes. Dans F. Mélard (Éd.), *Écologisation : Objets et concepts intermédiaires* (pp. 163 –186). Éditions Écopolis.

Teyssedre, R. (2023). *La pratique du design au service du territoire, conception de démarches et d'outils de médiations paysagères : Une recherche en immersion dans le parc naturel régional de l'Aubrac.* [Thèse de doctorat, CY Cergy Paris Université]. http://www.theses.fr/2023CYUN1244/document

Thoenig, J.-C., & Duran, P. (1996). L'État et la gestion publique territoriale. Revue française de science politique, 46(4), 580–623. https://doi.org/10.3406/rfsp.1996.395082

Thou, M., & Vincent, P. (2018). *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale : Guide pour renouveler son approche du développement local.* Chronique sociale.

Tim, Y., Pan, S. L., Bahri, S., & Fauzi, A. (2016). Harnessing the boundary-spanning competence of social media for civic engagement : A case of digitally enabled crime-fighting communities. *Information & Management*, 54, Article 5. https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.006

Trischler, J., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design : From expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review,* 21(11), 1595–1619. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810

Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022). Design for experience : A public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review,* 24(8), 1251–1270. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272

V

Vacher, B. (2004). Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle : Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? Sciences de la société : Les cahiers du LERASS, 63, 132 –149. https://hal.science/hal-00872447

Vachon, G., Rivard, É., & Boulianne, A. (2015). La micro-intervention pour comprendre, révéler et faire l'espace public. *Inter*, 120, 8 –13.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology : An International Review,* 53(4), 570–582.

Verpeaux, M., & Rimbault, C. (2023). *Les collectivités territoriales et la décentralisation* (13e éd). La Documentation française.

Vézina, M., & Girard, J.-P. (2002). L'entreprise coopérative comme alternative à la prestation de services publics : L'exemple canadien. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma,* 286, 47 –60. https://doi.org/10.7202/1022239ar

Vial, S. (2014). De la spécificité du projet en design : Une démonstration. *Communication et organisation,* 46, 17 –32. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4699

Vinck, D. (1999). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue française de sociologie,* 40(2), 385–414. https://doi.org/10.2307/3322770

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière : Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances,* 3(1), 51–72. https://doi.org/10.3917/rac.006.0051

Vinck, D. (2012). Accessing material culture by following intermediary objects. Dans L. Naidoo (Éd.), *An ethnography of global landscapes and corridors* (pp. 89 –108). InTech. https://doi.org/10.5772/34719

Voytenko, Y., McCormick, K., Evans, J., & Schliwa, G. (2016). Urban living labs for sustainability and low-carbon cities in Europe : Towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production,* 123, 45 –54. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.053

W

Wahl, D. C., & Baxter, S. (2008). The designer's role in facilitating sustainable solutions. *Design Issues,* 24(2), 72–83. https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.2.72

Watkin, T., & Catoir-Brisson, M.-J. (2021). *Pour des innovations sociales et durables : Le prisme de la recherche-projet en design social*. Communication présentée aux XXe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire (RIUESS 2020-2021), Clermont-Ferrand, France. https://shs. hal. science/halshs-03766182

Weller, J.-M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, 5(1), 32–51. https://doi.org/10.3917/sdd.005.0032

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization,* 7(2), 225–246. https://doi.org/10.1177/135050840072002

West, J., & Lakhani, K. (2008). Getting clear about communities in open innovation. *Industry & Innovation,* 15(2), 208–213. https://doi.org/10.1080/13662710802033734

White, P. J., Deevy, C., Casey, B. P., Patocs, A., & Raina, P. (2023). Co-design for interdisciplinary research communities : Structuring and implementing collaboration. *Proceedings of the International Association of Societies of Design Research (IASDR) Conference 2023.* https://doi.org/10.21606/iasdr.2023.226

Whyte, W. F., Greenwood, D. J., & Lazes, P. (1991). Participatory action research : Through practice to science in social research. In W. F. Whyte (Ed.), *Participatory action research* (pp. 19 –55). Sage.

Winkler, T., & Spiekermann, S. (2021). Twenty years of value sensitive design : A review of methodological practices in VSD projects. *Ethics and Information Technology,* 23(1), 17–21. https://doi.org/10.1007/s10676-018-9476-2

Wobbrock, J. O. (2012). Seven research contributions in HCI. University of Washington. https://faculty.washington.edu/wobbrock/pubs/Wobbrock-2012.pdf

Wróbel, A. E., Lomberg, C., & Cash, P. (2021). Facilitating design : Examining the effects of facilitator's neutrality on trust and potency in an exploratory experimental study. *Design Science,* 7, e6. https://doi.org/10.1017/dsj.2021.5

Y

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods.* SAGE Publications.

Yoo, D., Huldtgren, A., Woelfer, J. P., Hendry, D. G., & Friedman, B. (2013). A value sensitive action-reflection model : Evolving a co-design space with stakeholder and designer prompts. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '13)* (pp. 419 –428). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/2470654.2470715

Z

Zacklad, M. (2004). Transactions communicationnelles symboliques et communauté d'action : Une approche de la création de valeur dans les processus coopératifs. In *Connaissance, Organisation, Activité*. Colloque de Cerisy.

Zacklad, M. (2017). *Design, conception, création : Vers une théorie interdisciplinaire du design*. Wikicreation. http://www.wikicreation-test.fr/fr/articles/934

Zacklad, M. (2019). Le design de l'information : Textualisation, documentarisation, auctorialisation. *Communication & langages,* 199, 37 –64.

Zaidi, R. (2014). Le dispositif design-projet : Vers une temporalité par l'usage. *Communication & Organisation,* 46(2), 43–56. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4726

Zask, J. (2011). *Participer : Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Le Bord de l'eau. http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42493820v

Zimmerman, J. (2013). Research through design : A practical approach for creating and disseminating knowledge. In CHI '13 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (pp. 285 –290). ACM. https://doi.org/10.1145/2468356.2479456

TABLE DES FIGURES

Figure 1. — *Page 27*
À gauche — photo de l'évènement « Designers de politiques publiques, nouvelles générations » (5 avril 2022) Au milieu — photo de l'évènement « Campagne première » (15 septembre 2022). À droite — photo de l'évènement « Rencontre design & territoire » (16 mars 2023). Crédit : S. Hémon

Figure 2. — *Page 30*
Capture écran de la page Linked In de l'association Dessein Public

Figure 3. — *Page 38*
Caractéristiques des designers enquêtés

Figure 4. — *Page 123*
Schéma conceptuel des enjeux du co-design pour les territoires

Figure 5. — *Page 150-151*
Les différents niveaux du design des territoires : domaines, modes d'action et impacts

Figure 6. — *Page 165*
Typologie des parties prenantes identifiées et mobilisées pour la participation aux ateliers de co-conception

Figure 7. — *Page 166*
Consignes et images disposées de façon aléatoire sur la table

Figure 8. — *Page 167*
Support de personnification vierge, présenté aux participants avant l'exercice narratif

Figure 9. — *Page 170*
La communauté d'acteurs présentée lors de la soirée de lancement du 20 février 2024

Figure 10. — *Page 171*
Photo de la signature du mandat de participation lors de la soirée de lancement

Figure 11. — *Page 172*
Agenda des rencontres avec la communauté d'acteurs

Figure 12. — *Page 173*
A Carnet de route remis aux acteurs de la coopérative

Figure 13. — *Page 177*
Cycle du processus NEB|LAB ECO²-SCHOOLS : de l'expérimentation locale à la transformation territoriale

Figure 14. — *Page 178*
Les cinq sites pilotes du projet Eco2-Schools en Europe

Figure 15. — *Page 181*
Cartographie des parties prenantes impliquées dans le projet NEB|LAB Eco2-Schools

Figure 16. — *Page 182*
Méthode de co-design en apprentissage par l'action du projet NEB-LAB Eco2-Schools

Figure 17. — *Page 183*
Processus itératif de test, d'ajustement et d'intégration des modèles dans la feuille de route Eco²-Schools

Figure 18. — *Page 198*
Le cycle de la recherche-action selon Roy et Prévost (2013).

Figure 19. — *Page 200*
Typologies des différentes approches de recherche-action (élaboration personnelle, d'après Raîche-Savoie & Déméné, 2022)

Figure 20. — *Page 205*
Démarche de recherche et articulation entre phases, études de cas et types de contributions. Élaboration personnelle

Figure 21. — *Page 209*
Les différents types de photographies mobilisés lors des ateliers de co-design

Figure 22. — *Page 210*
Représentation de la communauté d'acteurs : interdépendances et contributions au sein de la coopérative

Figure 23. — *Page 211*
La représentation de la frise chronologique du projet pour les acteurs

Figure 24. — *Page 212*
Traduction de la frise chronologique du projet pour l'analyse

Figure 25. — *Page 213*
Extraits du carnet de terrain : des notes prises à la volée aux réflexions plus structurées sur le déroulement de la recherche

Figure 26. — *Page 214*
Journal de bord du projet C2NS : suivi réflexif des ateliers de co-design

Figure 27. — *Page 215*
Extraits des pages 5 à 7 du journal de bord : notes réflexives et analyse des dynamiques de projet

Figure 28. — *Page 218*
Exemple de retranscription et de codage réalisés dans le logiciel Word

Figure 29. — *Page 220*
Vue d'ensemble des entretiens importés et codés dans Dovetail

Figure 30. — *Page 220*
Regroupement thématique des extraits codés dans Dovetail

Figure 31. — *Page 221*
Tableau synthétique de codage thématique : ancrage territorial, médiation et éthique du faire.

Figure 32. — *Page 222*
Construction progressive de l'analyse : extraits de mémos sur la thématique « Ancrage territorial et rapport au lieu. »

Figure 33. – *Page 223*
Schéma de la démarche de triangulation méthodologique pour l'étude de cas NEB|LAB.

Figure 34. – *Page 253*
Mood board collective.

Figure 35. – *Page 253*
Personnification du territoire

Figure 37. – *Page 295*
Moodboard du territoire du Beaujolais vert, utilisé pour l'expression des attachements sensibles

Figure 38. – *Page 296*
Posters de personnification du territoire, supports de discussion collective sur les valeurs.

Figure 39. – *Page 300*
Les trois cibles prioritaires du tourisme de pleine nature du Beaujolais Vert, telles que présentées lors des ateliers

Figure 40. – *Page 301*
Fiches personas (haut) élaborées à partir d'entretiens utilisateurs, et cartes d'empathie (bas) réalisées avec les participants : vecteurs de valeurs et outils de mise à l'épreuve

Figure 41. – *Page 302*
À gauche et au centre : scénario utilisateur « Famille + trail » élaboré pendant les ateliers ; à droite : premières idées de réponse

Figure 42. – *Page 302*
Formalisation d'un scénario élaboré en atelier

Figure 43. – *Page 303*
Cartographie des idées issues des scénarios : mise à l'épreuve des valeurs par la faisabilité.

Figure 44. – *Page 304*
(haut) Fiches projets développéespendant les ateliers à partir des scénarios et des idées sélectionnées. (bas) zoom sur deux fiches projets

Figure 45. – *Page 304*
Traduction des valeurs dans les offres de séjours présentées sur le site internet

Figure 46. – *Page 312*
La chaîne opératoire des valeurs en co-design : reformulation du modèle d'Iversen et al. (2010) intégrant les médiums de conception et le rôle du designer

Figure 47. – *Page 357-359*
Grille d'analyse des inter-sessions de la Coopérative Nantaise des Nouvelles Solidarités

Figure 48. – *Page 367*
Typologie des inter-sessions

Figure 49. – *Page 362*
Évolution de la représentation de la communauté d'acteurs. En haut à gauche, lors de la soirée de lancement le 20 février 2024, en haut à droite lors des ateliers 1 et 2 les 15 mars et 28 mars 2024, en bas, lors de l'atelier 3, le 15 avril 2024

Figure 50. – *Page 363*
Schéma de la stratégie d'implication des habitant.e.s et des entreprises présenté lors de l'atelier 3 « on concrétise », 15 avril 2024

Figure 51. – *Page 364*
Schéma de la timeline, présenté précédemment dans la section méthodologique et mobilisé ici comme outil de transition vers la phase d'expérimentation (17 septembre 2024).

Figure 52. – *Page 366*
Extrait du dossier préparé par l'équipe design en collaboration avec l'équipe pilote, pour le COPIL du 2 décembre 2024. Ces documents combinent restitution des travaux collectifs, analyse de cohérence et éléments de projection

Figure 53. – *Page 368*
À gauche, *extraits de comptes rendus illustrés des ateliers à destination de la communauté d'acteurs, atelier 5 « on partage nos expériences » le 15 octobre 2024*

Figure 54. – *Page 368*
Schéma des « bénéficiaires de la coopérative » présenté lors de l'atelier 4 « on s'organise » le 14 mai 2024

Figure 55. – *Page 368*
Questionnaire à mi-parcours après a phase d'expérimentation en septembre 2024

Figure 56. – *Page 372*
Comme illustré précédemment dans la figure 16 (chapitre 3, p. 184), le schéma de la méthodologie NEB|LAB ECO^2-SCHOOLS

Figure 57. – *Page 372*
Modèle d'explication de la fonction des activités tests, présenté dans le livrable Roadmap D3.1.

Figure 58. – *Page 374*
Exemples d'outils *de traduction utilisés dans l'activité test 1*

Figure 59. – *Page 375*
En haut, les fiches d'initiatives développées dans le cadre du projet NEB|LAB. *En bas*, la fiche d'implémentation de la « salle de projet »

Figure 60. – *Page 375*
Document de capitalisation présenté lors d'une réunion à distance.

Figure 61. – *Page 379*
Le « mode d'emploi de la coopérative » : un objet-frontière pour stabiliser les règles de fonctionnement.

Figure 62. – *Page 381*
De l'inter-session au mécanisme de gouvernance

Figure 63. – *Page 384*
Les inter-sessions comme *community making environnements*

Figure 64. – *Page 385*
Typologie des inter-sessions augmentée avec la fonction médiatrice

Figure 65. – *Page 389*
Les tensions d'interface organisationnelle : entre volonté d'ouverture et cadres institutionnels rigides

Figure 66. – *Page 414*
Extrait du modèle de Green Action Plan rempli par le site EA (94 pages)

Figure 67. – *Page 414*
Première version de la Roadmap avec un focus sur les activités test (69 pages)

Figure 68. – *Page 415*
Deuxième version de la Roadmap intégrant l'Implementation Framework (58 pages)

Figure 69. – *Page 417*
Détail de l'explication des activités test de la première version de la Roadmap

Figure 70. – *Page 421*
Panorama des principaux référentiels méthodologiques mobilisés pour concevoir la cartographie des parties prenantes

Figure 71. – *Page 423*
Grille pouvoir-/intérêt (source : IFC, Strategic Community Investment : A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, Washington DC, 2010, p. 27)

Figure 72. – *Page 425*
Cartographie des parties prenantes par secteur. (source : Design Thinking toolkit. Lewick, Link, Leifer, 2019, p. 86)

Figure 73. – *Page 425*
Cartographie des parties prenantes (source : Services design doing. Stickdorn et al., 2018, p. 38)

Figure 74. – *Page 427*
Cartographie des acteurs (Source : Design Journeys through complex systems, Jones & Van Ael, 2022, p. 51)

Figure 75. – *Page 430*
Première version des quatre cartographies des parties prenantes développées pour le projet

Figure 76. – *Page 431*
Pictogrammes thématiques utilisés comme support de discussion

Figure 77. – *Page 432*
Pictogrammes représentant les potentiels acteurs et partenaires du projet

Figure 78. – *Page 435*
Vue d'ensemble de l'espace collaboratif Mirò dédié à la cartographie des parties prenantes d'ECO²-SCHOOL

Figure 79. – *Page 436*
Étape 1 : Accueil du manager et réactivation de l'esprit de la démarche (Rappel des principes du community building et lancement du feedback collaboratif sur l'outil)

Figure 80. – *Page 437*
Étape 2 : Visualisation de la communauté existante (Cartographie des parties prenantes déjà mobilisées et définition d'une ligne de base du projet)

Figure 81. – *Page 437*
Étape 3 : Constitution et positionnement de l'équipe cœur (Mise en place de l'équipe centrale et visualisation de la répartition des rôles sur la matrice)

Figure 82. – *Page 438*
Étape 4 : Cartographie élargie des parties prenantes (Identification et positionnement des acteurs périphériques et émergents du projet)

Figure 83. – *Page 438*
Étape 4 : Liste des types de parties prenantes et des questions servant à guider l'idéation

Figure 84. – *Page 440*
Étape 5 : Cartographie des acteurs (qui ont pris part au projet) et de leurs relations

Figure 85. – *Page 447*
Matrice de positionnement des parties prenantes selon leur pouvoir et leur niveau d'implication

Figure 86. – *Page 469*
Structure du dispositif et rôle des médiations transversales dans le processus d'appropriation

Figure 87. – *Page 471*
Passage de l'outil à l'infrastructure vivante

ANNEXES

508 Annexe 1. La Déclaration de Meisenthal

509 Annexe 2. Guide d'entretien auprès des designers

510 Annexe 3. Tableau synthétique du corpus de vingt textes analysés sur le design territorial

514 Annexe 4. Questionnaire de cadrage à destination des chefs de projet des « Territoires d'exellence pleine nature »

515 Annexe 5. Guide d'entretien auprès des membres du consortium, pilotes du projet NEB|LAB

516 Annexe 6. Guide d'entretien auprès des managers des sites pilotes NEB|LAB

517 Annexe 7. Guide d'entretien auprès de l'équipe projet du CCAS de la ville de Nantes

518 Annexe 8. Corpus empirique : présentation des quatre terrains du programme Territoires d'Excellence Pleine Nature

523 Annexe 9. Tableau synthétique du corpus des documents et entretiens analysés du projet NEB|LAB ECO2-SCHOOL

526 Annexe 10. Captures d'écran de l'utilisation du dispositif de cartographie des parties prenantes par les sites pilotes

528 Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première

534 Annexe 12. Glossaire de thèse

Annexe 1. La Déclaration de Meisenthal.

Déclaration collective issue des rencontres « Campagne Première » (HEAR / École des Arts Décoratifs) affirmant le rôle des artistes et designers en milieux ruraux et posant les bases d'un réseau national. Les 15 et 16 septembre 2022.

CAMPAGNE PREMIÈRE
DÉCLARATION DE MEISENTHAL

Il était temps d'en prendre la mesure : les campagnes sont aujourd'hui un enjeu majeur dans la nécessaire transformation de nos manières de vivre et d'habiter. De l'Agenda rural, plan d'action en faveur des territoires ruraux engagé par le gouvernement en 2019, aux récents appels à « bifurquer » ou à « oser les territoires », les campagnes font désormais l'objet d'une plus grande attention, tant au plan politique qu'aux plans culturel et social. Ce regain d'intérêt pour des territoires qui sont longtemps restés des angles morts de l'attention collective et des politiques publiques est une bonne nouvelle. À condition toutefois qu'il s'inscrive dans une dynamique écologique globale, c'est-à-dire consciente des relations de solidarité qui nous lient à l'ensemble du vivant et soucieuse de l'habitabilité des milieux, tant urbains que ruraux.

De nombreuses initiatives de ce type existent. Aux côtés et avec d'autres, habitant·es, agriculteurs·rices, artisan·nes, ingénieur·es, entrepreneurs·ses, actrices et acteurs publics et associatifs·ives, les artistes et les designers, les architectes aussi, ont un rôle majeur à jouer. Ils et elles introduisent des regards et des méthodologies spécifiques, fondés sur le sensible, l'attention et le souci de la forme et de l'usage. Ils et elles contribuent également à impulser un nécessaire tournant éducatif et à favoriser l'indispensable concertation publique avec les habitant·es et les élu·es. À travers des workshops, des résidences ou d'autres formats, ils et elles concourent à faire émerger les besoins locaux, à valoriser les particularités et à élaborer des scénarios. Ils et elles nous apprennent enfin à intégrer la dimension de l'expérimentation, avec ce qu'elle implique de possibilité d'échec, dans une logique qui n'est pas celle de la réussite mais de la justesse.

Réuni·es à Meisenthal, ces 15 et 16 septembre 2022, autour de diverses formes d'engagement d'artistes et de designers en milieu rural, nous sommes convaincu·es de la nécessité d'œuvrer à une visibilité accrue et une articulation plus étroite de ces initiatives. C'est dans cet esprit que nous jetons les bases du réseau national Campagne Première. À la fois opérationnel et politique, celui-ci entend favoriser le partage d'expériences, la formation et la circulation des acteurs et des actrices, le dialogue avec les pouvoirs publics et les partenaires privés. Un prochain rassemblement, dans un lieu et à une date qui restent à déterminer, nous permettra de fixer collectivement ses principes et modalités de fonctionnement. Mais nous savons déjà ce qui nous rassemble : que la campagne impose un topos et un tempo qui déterminent d'autres rythmes, que le temps est venu de désurbaniser la pensée et de faire sol commun, qu'il faut rendre visibles les invisibles, qu'il n'y a pas d'art plus urgent que de vivre et d'habiter ensemble.

Annexe 2. Guide d'entretien auprès des designers

Guide d'entretien
Designers & territoires

- MARS 2022
- JUIN 2022
- OCTOBRE 2022

Objectifs de l'entretien : comprendre les designers de territoires et ce qu'ils font **concrètement.**

Intro

Bonjour, je m'appelle Stéphanie Hémon. Je mène actuellement une enquête dans le cadre de ma thèse sur le design et les territoires.
J'ai obtenu votre contact par [...], et comme indiqué dans le mail, je souhaiterais vous poser quelques questions sur votre parcours et votre pratique.

L'entretien durera environ 45 minutes. Avec votre accord, il sera enregistré, puis entièrement anonymisé. Seule l'analyse des données recueillies sera utilisée dans le cadre de la recherche.

Est-ce que cela vous convient ?
Si oui, nous pouvons commencer.

1. Parcours et identité professionnelle

1. Pouvez-vous me dire qui vous êtes ? quel est votre parcours ? votre métier ?
2. Comment décririez-vous votre poste actuel ?
   Comment avez-vous obtenu votre première mission ou premier emploi en lien avec les territoires ?
3. Si je vous dis «design» et «territoire» qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

2. Activités concrètes

1. Est-ce que vous pouvez me décrire un de vos projets ?
2. Sur quels types de sujets travaillez-vous ? et avec quels acteurs? Qui commande le projet ?
3. Concrètement, quelles sont vos activités quotidiennes ?
4. Quels outils/ techniques mobilisez-vous dans vos projets ?
5. Quels sont vos livrables ?
6. Quelles difficultés rencontrez-vous dans vos pratiques ?

3. Relations avec d'autres designers

1. Connaissez-vous d'autres designers travaillant avec/pour les territoires ? dans quel cadre ? (contact)
2. Quels types de relations professionnelles avec eux ? (collaborations, réseaux, concurrence ?)
   Existe-t-il des lieux où vous vous retrouvez ? (associations, conférences?)

4. La participation des habitants / acteurs

1. Quels acteurs impliquez-vous dans vos projets ? Pour quelles raisons et selon quelles modalités ?
2. Comment se passe la mobilisation ?
3. Quels succès ? quelles difficultés ?

5. Ressources

1. Quels auteurs, courants de pensée ou personnes ont influencé votre pratique?
2. Quels évènements abordent les questions de design et territoires ?

Annexe 3. Tableau synthétique du corpus de vingt textes analysés sur le design territorial, p.1

Date	*Ressource*	*Origine géographique*	*Titre de la publication*	*Type de publication*	*Domaines scientifiques*	*Concepts*
2001	Cox, K. R. (2001). Illusion, reality, and the politics of place. *The Good Society*, 10(2), 12–15.	États-Unis (USA)	**Illusion, Reality, and the Politics of Place**	Article de revue scientifique	Science politique Géographie	La politique des lieux Territorialisation ds conflits Dépendance aux lieux Inégalités spatiales
2006	Krieger, A. (2006). *Territories of urban design.* In M. Larice & E. Macdonald (Eds.), Urban design futures (pp. 17–28). Routledge.	États-Unis (USA)	**Territories of urban design.**	Chapitre de livre	Urbanisme Architecture	Champ hybride et indéfini Lien entre forme urbaine (architecture) et planification (policies) Discipline englobante Place making Community advocacy
2015	Gwiazdzinski, L. (2015). Le design territorial : Nouvelle frontière de l'action publique. Dans *Design des politiques publiques : Chantiers ouverts au public* (pp. 470–482). La Documentation Française.	France	**Le design territorial : Nouvelle frontière de l'action publique.**	Chapitre d'ouvrage collectif	Design Sciences sociales	Hybridation des pratiques Hybridation des acteurs Scènes du design Tiers-lieux
2015	Petit, V. (2015). L'éco-design : Design de l'environnement ou design du milieu ? *Sciences du Design, 2*(2), 31–39.	France	**L'éco-design : Design de l'environnement ou design du milieu ?**	Article de revue scientifique	Design Philosophie Etudes environementales	Design de l'environnement Design du milieu Transition écologique Soutenabilité
2015	Coblence, E., & Pallez, F. (2015). Nouvelles formes d'innovation publique: L'administration saisie par le design. *Revue Française de Gestion*, 41(251), 97–114	France	**Nouvelles formes d'innovation publique: L'administration saisie par le design.**	Article de revue scientifique	Sciences de gestion Sociologie des organisations	Résidence Bricolage et improvisation Expérience sensible Matérialité de l'innovation

Annexe 3. Tableau synthétique du corpus de vingt textes analysés sur le design territorial, p.2

Date	Ressource	Origine géographique	Titre de la publication	Type de publication	Domaines	Concepts
2017	*Atzili, B., & Kadercan, B. (2017). Territorial designs and international politics: The diverging constitution of space and boundaries. Territory, Politics, Governance, 5(2), 115–130.*	États-Unis (USA)	**Territorial designs and international politics**	Article de revue scientifique	Science politique Géographie	Constitution du territoire Tensions micro-territorialités et ordre global Construction sociale et politique
2017	*Barbero, S., & Bicocca, M. (2017). Systemic Design approach in policy-making for sustainable territorial development. The Design Journal, 20(sup1), S3496 S3506.*	Italie	**Systemic Design approach in policy-making for sustainable territorial development**	Article de revue scientifique	Design Scence de gestion Etude des transitions	Multi-stakeholder collaboration Circular Economy transition Holistic Diagnosis (HD) Participatory processes
2017	*Bertrand, F., Petit, S., Vergote, M.-H., & Brayer, J.-M. (2017).Design territorial et changement climatique : Innover pour s'adapter à une ressource en eau incertaine. Innovations, 54(3), 41–63.*	France	**Design territorial et changement climatique : Innover pour s'adapter à une ressource en eau incertaine**	Article de revue scientifique	Sciences de gestion Politiques publiques	Design territorial Gestion de l'eau Prospective Ateliers du climat
2017	*Parente, M., & Sedini, C. (2017). Design for territories as practice and theoretical field of study. The Design Journal, 20(sup1), S3047–S3058.*	Italie	**Design for territories as practice and theoretical field of study.**	Article de conférence	Design	Design systémique Participation Systèmes complexes Développement territorial
2018	*Bonin, S., & Folléa, B. (2018). Projet de paysage, projet agricole et design territorial. Agronomie, environnement & sociétés, 8(2).*	France	**Projet de paysage, projet agricole et design territorial.**	Article de revue scientifique	Agronomie Paysage Aménagement du territoire	Projet de paysage Relation paysage agronomie Rôle du dessin Complexité systémique Méthodes pédagogiques

Annexe 3. Tableau synthétique du corpus de vingt textes analysés sur le design territorial, p.3

Date	Ressource	Origine géographique	Titre de la publication	Type de publication	Domaines	Concepts
2019	Poudray, V., Mao, P., & Senil, N. (2019). Le design est-il une nouvelle forme de l'action publique territoriale? Agronomie, environnement & sociétés, 8(2), 22–30.	France	**Le design est-il une nouvelle forme de l'action publique territoriale ?**	Article de revue scientifique	Science politique Sociologie des organisations	Trois formes d'action publique territoriale Design social Design territorial comme forme exploratoire Participation Gouvernance horizontale
2020	Duhem, L., & Pereira de Moura, R. (2020). Design des territoires: L'enseignement de la biorégion. Eterotopia France.	France	**Design des territoires: L'enseignement de la biorégion.**	Livre	Philosophie Géographie Urbanisme Design	Biorégion Territoire bien commun Habiter le territoire Design territorialisé et territorialisant Rétablir le lien au lieu
2020	Pereno, A., & Barbero, S. (2020). Systemic design for territorial enhancement: An overview on design tools supporting socio-technical system innovation. Strategic Design Research Journal, 13(2), 113–136.	Italie	**Systemic design for territorial enhancement: An overview on design tools supporting socio-technical system innovation**	Article de revue scientifique	Design Etude des transitions Urbanisme	Systemic design Holistic diagnostic Green niche innovations milti-level design approach
2020	Bonaccini, L., & Fourt, X. (2020). Problèmes de design graphique appliqués au design agricole dans la transition. Sciences du Design, 11(1), 112–123.	France	**Problèmes de design graphique appliqués au design agricole dans la transition**	Article de revue scientifique	Design Anthropologie Etude des transitions	Agro-design Représentations World design
2021	Cormerais, F. (2021). *Hyperville(s): Construire des territoires solidaires*. Éditions de l'Aube.	France	**Hyperville(s): Construire des territoires solidaires.**	Livre	Sciences de l'information et de la communication(SIC) Etudes urbaines	Hyperville Territoire contributif Territoire apprenant

Annexe 3. Tableau synthétique du corpus de vingt textes analysés sur le design territorial, p.4

Date	Ressource	Origine géographique	Titre de la publication	Type de publication	Domaines	Concepts
2021	*Jolivet-Duval, M., Safin, S., & Huron, S. (2021). Design territorial, représentations spatiales et participation citoyenne : Revue de cas et analyse d'outils. Sciences du Design, 14(2), 55–75.*	France	**Design territorial, représentations spatiales et participation citoyenne : revue de cas et analyse d'outils**	Article de revue scientifique	Design SIC Géographie	Particiaption Phases du projet Rôle du concepteur
2022	*Laudati, P. (2022). L'engagement du citoyen comme point de rencontre entre design social et design du territoire. Management des technologies organisationnelles, 14(1), 13-24.*	France	**L'engagement du citoyen comme point de rencontre entre design social et design du territoire**	Chapitre d'ouvrage	SIC Sciences sociales	Engagement citoyen Transition Représentations, imaginaires
2022	*Martin, A. (2022). Design en collectivité: La collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie.*	France	**Design en collectivité : La collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie**	Thèse de doctorat	Design Science de gestion Sociologie des organisations	Laboratoire d'innovation publique Collectifs pérennes Transformation des pratiques
2023	*Hémon, S., Gentès, A., & Bessières, D. (2023). Le design à l'épreuve du territoire: Pratiques exploratoires et métiers émergents. Sciences du Design, 17(1), 82–100.*	France	**Le design à l'épreuve du territoire : pratiques exploratoires et métiers émergents**	Article de revue scientifique	Design SIC	Polysémie du territoire Médiations visuelles Professionnalisation Valeurs
2023	Teyssedre, R. (2023). *La pratique du design au service du territoire, conception de démarches et d'outils de médiations paysagères*. thèse.	France	**La pratique du design au service du territoire, conception de démarches et d'outils de médiations paysagères.**	Thèse de doctorat	Paysage Design Aménagement du territoire	Particiaption habitante Transformation de l'action publique Prototypage

Bonjour,

Dans le cadre de l'accompagnement au design de l'offre et la mise en marché des Territoires d'excellence Pleine Nature, notre premier temps de travail par territoire devra permettre de mieux cerner le territoire, sa structuration, les travaux en cours ou à venir, les objectifs, les problématiques…

Afin de préparer ce premier temps de travail (nous reviendrons vers vous rapidement pour convenir d'une date), nous vous proposons ces « devoirs maison », afin que vous puissiez en amont, et individuellement, nous donner votre perception et votre analyse critique de votre territoire excellence pleine nature.

Les règles du jeu sont simples :
1/ Répondre aux questions individuellement : 3 réponses maximum par question. Vous pouvez faire moins. Mais vous devez vous forcer à ne pas faire plus. Allez à l'essentiel. Visez juste !
2/ Rassembler les documents qui peuvent nous être utile (une seule fois pour le territoire)

Merci.



VOTRE PROJET :

POURQUOI avez-vous décidé de participer à cet accompagnement ? Qu'est-ce qui vous motive ?

Quelles sont les ATTENTES / OBJECTIFS de votre territoire par rapport à ce travail de design de l'offre ? (quels sont vos objectifs principaux et secondaires)

QUAND souhaiteriez-vous tester le résultat de cet accompagnement ?

VOS CLIENTÈLES CIBLES :

D'un point de vue touristique général, quelles sont LES PRINCIPALES CLIENTÈLES (touristiques/excursionnistes) du territoire, d'où viennent-elles et que viennent-elles chercher chez vous ?

Plus spécifiquement SUR LE VOLET PLEINE NATURE, quelles sont les principales clientèles (touristiques/excursionnistes), d'où viennent-elles et que viennent-elles chercher chez vous ?

Y a t'il des clientèles que vous souhaiteriez faire venir sur votre territoire mais que vous N'ARRIVEZ PAS À ATTEINDRE ?

VOTRE TERRITOIRE :

QUI ÊTES-VOUS ? Votre ADN, Raison d'être, identité ? Mission, vision ?

Comment qualifieriez-vous VOTRE NOTORIÉTÉ ?

En tant qu'acteur du développement touristique, quels sont VOS OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE à moyens et long terme ?

Si vous deviez choisir 1 MOT pour qualifier votre Territoire excellence pleine nature, quel serait-il ?

De la manière la plus simple possible, décrivez le « QUI FAIT QUOI » sur votre Territoire d'excellence pleine nature (EPCI, communes, OT(s), associations, …), les ressources humaines associées et les outils à votre disposition (marketing, commercialisation, structuration, animation …) :

Quelles PRINCIPALES DIFFICULTÉS ou freins rencontrez-vous dans la mise en tourisme de votre offre pleine nature ?

Au contraire, quelles offres ou quels moyens organisationnels que vous avez mis en place FONCTIONNENT BIEN ?

IDÉES DE DOCUMENTS À RASSEMBLER :

- Avez-vous des documents marketing à nous partager ?
  - ADN, identité, mission, vision
  - Études sur la notoriété de votre territoire
  - SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
  - Des personas ?
  - Les flux sur votre territoire
  - Plan de développement touristique
  - Plan d'action OT
  - Projets en cours ou à venir
  - Schéma organisationnel
  - Votre offre actuelle
  - Vos inspirations
  - Autre…

*****

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Pensez à nous envoyer vos réponses par email à sh@air.coop afin que l'on puisse s'en imprégner avant notre prochain rendez-vous.

Interview Guide
ECO²-SCHOOLS NEB|LAB Project initiators

Purpose of the interview :

The aim of this interview is to understand the origins of the NEB|LAB project, the rationale behind selecting the pilot sites, and the choice of using a co-design methodology. The discussion also explores the creation and purpose of the « Chamber of Quality », its role within the project, and how evaluation is integrated into this multi-actor framework.

1. Origins of ECO²-SCHOOL NEB|LAB project

How the project emerged

- How did the idea of proposing this project to the European Commission first arise, and what motivated this proposal?
- In a few words, why focus specifically on building renovation?

2. Selection of the five pilot sites

Rationale for geographical and typological diversity

- The five pilot sites were selected for their geographical diversity, representing different European climates. Why were they further differentiated by typology? What is the rationale for involving such a diverse set of stakeholders?
- Does this level of diversity risk introducing too many variables into the project?

3. Use of a Co-design methodology

Reasons for choosing co-design

- Why was a co-design-based methodology chosen for this project?
- Who made this decision?
- What methodological or theoretical references guided this choice?

4. The « Chamber of quality »

Purpose and definition
- In a few words, what is the « Chamber of Quality » and what is its purpose within the project?

Role within NEB|LAB
- Does the « Chamber of Quality » play a central role in the project (beyond the implementation of pilot sites)?
- Is it intended as a space for meta-reflection on methodology and shared tools, despite the diversity of contexts across sites?

Contribution to design and evaluation
- The « Chamber of Quality » produces formats that guide both design and evaluation. Does this make it a tool for assessing multi-actor processes?
- How is multi-actor activity evaluated in practice?
- To what extent does evaluation shape or direct the project's activities?
- Would you say that the « Chamber of Quality » is a determining feature of the NEB|LAB project?

Interview Guide
ECO²-SCHOOLS NEB|LAB Project initiators

5. Positioning NEB|LAB among european projects

Differences from usual projects

- In what ways does NEB|LAB differ from traditional European projects?

Usual evaluation practices vs NEB|LAB

- How are European projects usually evaluated?
- Is « Chamber of Quality » a term used elsewhere, or does this kind of structure exist under other names?
- How do EU representatives (e.g., in Brussels) perceive the relevance and added value of the « Chamber of Quality » ?

Interview Guide
ECO²-SCHOOLS NEB|LAB Project
Pilot Site Managers

Purpose of the interview :

The purpose of this interview is to understand how Pilot Site Managers actually used the stakeholder mapping tool in their project context.
More specifically, the interview aims to explore:
- Under what conditions they used the tool (alone, with others, at which stage).
- What the tool helped them achieve (clarifying roles, identifying actors, expanding the network, supporting conversations).
- What difficulties they encountered (practical, conceptual, organisational).
- How the tool influenced the project's direction, collaboration, and understanding of the stakeholder ecosystem.

The goal is to identify the real practices, perceived value, and limitations of the tool across pilot sites.

1. Understanding the Interviewee

1.1 Who are you ?

- Can you introduce yourself?
- What is your role in the project/site?
- How long have you been involved?

1.2 Have you ever carried out co-design projects?

- What kind of projects?
- With which types of participants?

1.3 Have you ever used stakeholder mapping before ?

- Are you familiar with this kind of tool?
- Which types of maps have you used?
- What did they look like?
- For what purpose?

2. Using the Tool for the Project

2.1 First Use of the Tool

- Can you describe the first time you used the stakeholder mapping tool for this project?
  - Who were you with? Were you alone? With the core team?
  - How did you use it? (On paper? Online?)
- What was the objective of this first use?
  - Identifying the right people for the core team?
  - Conducting a diagnostic: understanding who does what?
  - Clarifying responsibilities or identifying gaps?

Interview Guide
ECO²-SCHOOLS NEB|LAB Project
Pilot Site Managers

2.2 Using the Tool

- What kinds of conversations emerged when you used the tool?
- Did you use it with the core team to identify additional people to involve?
- Did it help you clarify the project, its scope, its intentions?

- What was easy about using the tool?
- What was not easy?
- What did you find interesting, useful, or surprising?

2.2 The Tool as a Space for Divergence

- Did the tool help you expand the community of actors around the project?
- Did it lead you to identify new partners, unexpected actors, or overlooked stakeholders?
- Did it inspire or trigger new project ideas or new forms of collaboration?

- What was easy about using the tool?
- What was not easy?
- What did you find interesting, useful, or surprising?

Guide d'entretien
C2NS équipe pilote

Objectifs de l'entretien :

Cet entretien vise à comprendre :
- Le rôle et la trajectoire de l'interviewé dans le projet.
- Les raisons ayant conduit la collectivité à solliciter un accompagnement externe en design.
- Les logiques et critères de recrutement de la communauté d'acteurs impliqués dans le projet.
- La relation entre l'équipe projet interne et l'équipe externe.
- Les transformations, apprentissages ou difficultés observées dans la démarche de co-design.

Les réponses serviront à analyser les conditions d'appropriation, les effets produits et les limites de la démarche coopérative dans les projets territoriaux.
L'entretien est semi-directif, enregistré, anonymisé et intégré à un travail de recherche doctoral.

1. Présentation et rôle dans le projet

1.1 Qui es-tu ?

- Peux-tu te présenter ?
- Quel est ton rôle dans la collectivité ?
- Comment t'es-tu retrouvée à participer à ce projet ?

1.2 Constitution de l'équipe projet

- Comment l'équipe projet s'est-elle constituée ?
- Quels critères ont guidé le choix des membres ?
- Quels rôles et compétences étaient attendus ?

2. Le besoin d'accompagnement externe

2.1 Pourquoi un accompagnement externe ?

- Pourquoi avoir fait appel à un prestataire pour ce projet ?
- Quelles étaient vos attentes ?

2.2 Pourquoi ce collectif et pourquoi le design ?

- Qu'est-ce qui vous a conduit à choisir ce prestataire plutôt qu'un autre ?
- Pourquoi une approche design ?
- Que représentait pour vous l'idée de co-construction ou co-design ?

2.2 Expérience antérieure

- Aviez-vous déjà participé à ce type de démarche ?
- Aviez-vous déjà fait appel à une prestation de design ?
- Des exemples similaires dans votre parcours ?

3. Le recrutement de la communauté d'acteurs

3.1 L'intuition de départ

- D'où est venue l'idée de constituer une communauté d'acteurs ?
- Quels principes guidaient cette intention ?

3.2 Critères de recrutement

- Quels critères ont été utilisés pour sélectionner les acteurs ?
- Pourquoi viser une pluralité de profils (thématiques, tailles, ancrages, types d'acteurs…) ?
- Qu'est-ce que cette diversité devait permettre ?

3.3 Méthodes et temporalités

- Comment vous y êtes-vous prises pour recruter ?
- Pourquoi avoir recruté avant l'intervention du prestataire ?
- Quels délais ou contraintes ont influencé le processus ?

3.4 Difficultés rencontrées

- Quels types d'acteurs ont été plus difficiles à mobiliser (entreprises, habitants…) ?
- Quels obstacles avez-vous identifiés ? (besoin de concret, vocabulaire, référentiels différents…)
- Comment avez-vous géré ces décalages ?

4. La relation avec l'équipe externe

4.1 Implication interne

- Comment qualifierais-tu l'implication de l'équipe projet dans la démarche ?
- Comment avez-vous réparti les rôles avec l'équipe externe ?

4.2 Relation de travail

- Comment décrirais-tu la relation avec l'équipe externe ?
- Comment s'est opérée la coordination au fil du projet ?

4.3 Travail de co-conception

- Quels moments de co-conception ont été particulièrement marquants ?
- Comment avez-vous navigué dans les zones d'incertitude du projet ?
- Comment as-tu vécu cette « marche dans l'inconnu » ?

5. Transformations, apprentissages, effets produits

5.1 Potentiel de transformation

- En quoi la démarche a-t-elle transformé le projet ou son ambition ?
- Cela a-t-il changé votre manière de voir le rôle de la collectivité ?
- La démarche a-t-elle ouvert de nouveaux espaces (coopération, expérimentation…) ?

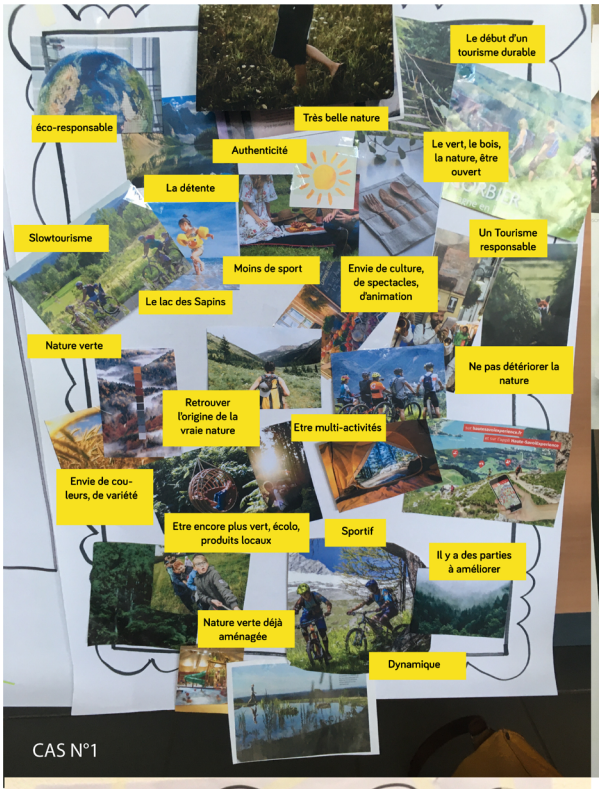
5.2 Évolution des rôles et compétences

- Comment les rôles au sein de l'équipe projet ont-ils évolué ?
- Avez-vous développé de nouvelles compétences en matière de coopération ou de participation ?
- Cette démarche a-t-elle conforté certaines convictions ou pratiques ?

5.3 Transfert et continuité
- Quelles compétences vous semblent transférables pour la suite ?
- Comment imaginez-vous la poursuite de la démarche après le départ de l'équipe externe ?

Annexe 8. Corpus empirique : présentation des quatre terrains du programme Territoires d'Excellence Pleine Nature

Le corpus empirique présenté dans cette annexe se compose des moodboards réalisés sur chacun des quatre territoires, ainsi que des posters de personnification des territoires, mis au propre à l'issue des ateliers de co-conception.



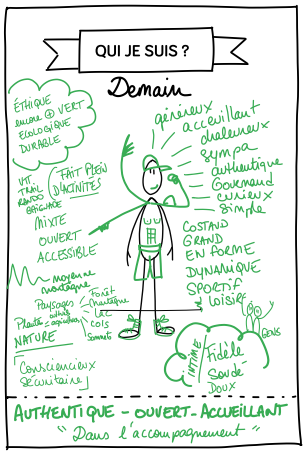




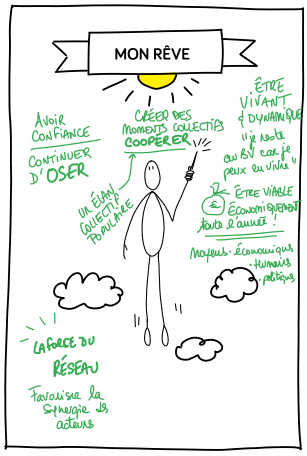


CAS N°4

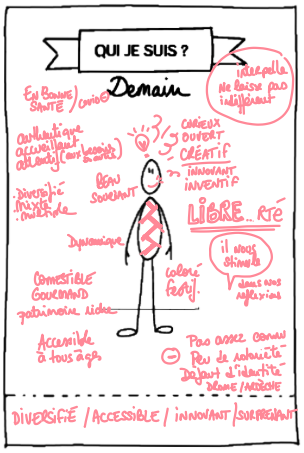
cas n°1







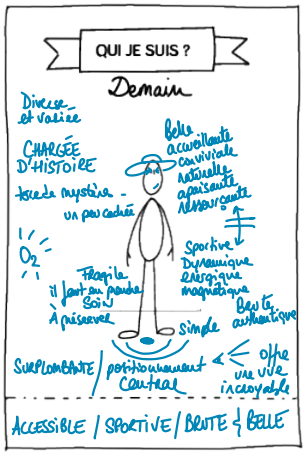
cas n°2



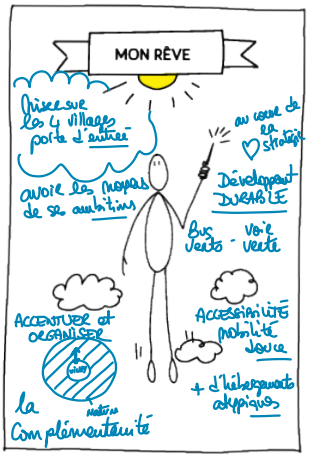




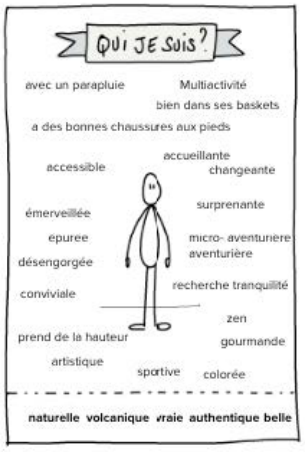
cas n°3







cas n°4







Annexe 8. (Suite) Pour le territoire du Beaujolais Vert, l'annexe comprend des extraits du dossier final rendu, notamment les pages relatives à l'ADN du territoire, aux valeurs retenues et à la vision formulée pour le projet Territoire d'Excellence Pleine Nature.

NOTRE ADN

Notre territoire est doux, accessible et tempéré avec ses cols et ses vallées, adapté au plus grand nombre : des adeptes de petites randonnées aux sportifs initiés qui recherchent la performance.

Notre fil conducteur : le VERT, de notre nom, de notre nature et de nos valeurs.

Nous sommes une terre accueillante et généreuse propice à la détente et à la simplicité.

Notre Pleine nature c'est : L'EAU & la TERRE

Le Lac des Sapins, nos rivières, nos points d'eau
& les forêts, les sommets, les plantes et les cultures.

Une nature préservée, une moyenne montagne là où on ne l'attend pas, des paysages magnifiques, de la simplicité.

Des activités de pleine nature multipes et variées pour tous : du novice au plus expérimenté.

DOUX	SPORTIF	VERT	DETENTE	DURABLE	ACCUEILLANT
Accessible	Loisir	Nature	Farniente	Ecologique	Chaleureux
Ouvert	En forme	Grand	Simple	Ethique	Sympa
Tempéré	Dynamique			Authentique	Fidèle
intime	Evènements				Généreux
	Ultra trail				

NOS VALEURS : AUTHENTICITÉ - QUALITÉ D'ACCUEIL - HARMONIE - NATURE PRÉSERVÉE - ECOLOGIQUE



NOTRE VISION EXPRIMÉE

Nous voulons UN TOURISME RESPONSABLE :
promouvoir un tourisme respectueux et de qualité pour ne pas détériorer la nature et le cadre de vie.

ETRE RECONNU en tant que BEAUJOLAIS VERT :
pour la beauté de nos paysages et notre nature peu urbanisée.

Aller vers un tourisme DURABLE et travailler toute l'année :
attirer de nouveaux habitants , rester dans le Beaujolais vert pour y vivre, développer le tourisme hors saison.

UNIR LES ACTEURS DU TOURISME pour avancer ensemble dans la même direction.

EMMENER les touristes vers LA CAMPAGNE ET LE CALME
en s'appuyant sur la NOTORIÉTÉ du LAC DES SAPINS



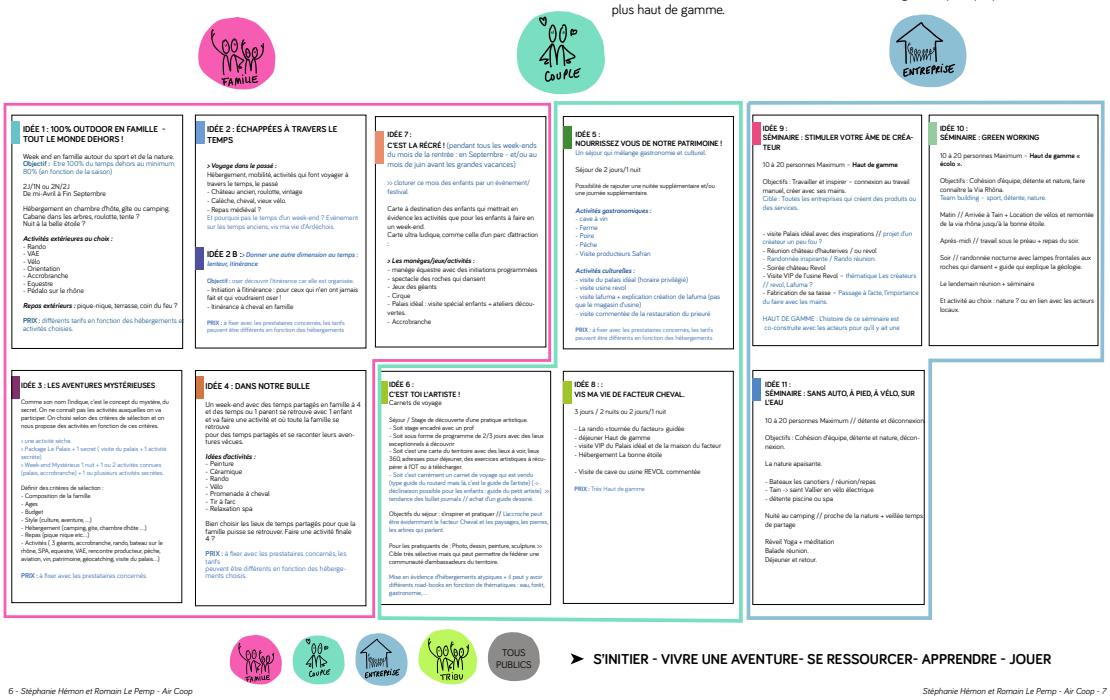
Design de l'offre pleine nature - Romain Le Pemp & Stéphanie Hérnan - Air Coop

Annexe 8. (Suite) Concernant le territoire de la Porte de Drôme Ardèche, sont présentés des extraits du dossier final portant sur la « gamme » de produits ou de services développés lors des ateliers, en fonction des différentes cibles identifiées, ainsi qu'une vision plus globale de l'offre territoriale.

2 AVOIR UNE VISION GLOBALE DE L'OFFRE DE PRODUITS TEPN

Penser à L'EXPÉRIENCE que vous voulez faire vivre à votre utilisateur et à ce que vous lui proposer en retour.

-> Réfléchir une GAMME de PRODUIT avec un univers de gamme cohérent est bon pour l'image et la notoriété. Cela vous permettra de mettre en valeur des synergies au sein des gammes.
Vous pourrez proposer ainsi des produits d'appels - offre attrayante susceptible de convaincre le consommateur et faire des montées en gamme pour proposer des offres plus haut de gamme.



➤ S'INITIER - VIVRE UNE AVENTURE- SE RESSOURCER- APPRENDRE - JOUER

2 AVOIR UNE VISION GLOBALE DE L'OFFRE DE PRODUITS TEPN

Inspiré
Porte de Drômardèche

LA NATURE (RÉ)CRÉATIVE

POUR APPRENDRE S'INITIER	POUR JOUER	POUR SE RESSOURCER
LES P'TITES DÉCOUVERTES ! (tous publics + offre spéciale famille) - INITIATION A LA PÊCHE Quelle période pour la pêche ? Week-end 2j /1n - INITIATION à l'ITINÉRANCE Automne et printemps - pédestre (+ âne ? ou service sacs à dos) - équestre - Cyclo (via rhôna) *> Commencer par organiser un séjour type, le proposer à une date précise et ensuite valider avec les prestataires les périodes sur lesquelles le produit peut être mis en vente et s'assurer de leurs disponibilités.* €€ - €€€ IDÉE 2 B	TOUS DEHORS ! (100% ou 80%) offre valable de Avril à mi-octobre ? *> s'assurer que les prestataires jouent le jeu et sont disponibles. Raccourcir la période de diffusion du produit si besoin.* € - €€ IDÉE 1	WEEK-END DÉGUSTATION (tous publics – à mettre en place avec les acteurs du territoire) *> Certains week-ends dans l'année ? 4 par an ? ou choix d'un week-end sur une période donnée ?* €€ - €€€ IDÉE 5
	LES AVENTURES MYSTÉRIEUSES offre valable sur 3 mois ? Visite du Palais + 1 activité secrète en fonction du questionnaire rempli + un temps dans la nature (proposé par le questionnaire) // service ? produit packagé ? *> s'assurer que les prestataires jouent le jeu et sont disponibles.* € - €€ -€€€ IDÉE 3	WEEK-END À TRAVERS LE TEMPS (tous publics – à mettre en place avec les acteurs du territoire) *> 1 évènement dans l'année. Les acteurs doivent être motivés pour porter le projet.* €€ - €€€ IDÉE 2
CHUT C'est un secret ! VIP Série limitée !! **Vis ma vie de facteur cheval** (visite privée du Palais idéal avec le directeur + exposition, ...) €€€ IDÉE 8	CHUT C'est un secret ! VIP Série limitée !! (accrobranche la nuit, ...) €€€	CHUT C'est un secret ! VIP Série limitée !! (dégustation + croisière rhône...) €€€

Les cases grisées sont des rajouts proposés pour formaliser une gamme.

POUR APPRENDRE	POUR JOUER	POUR SE RESSOURCER
C'EST TOI L'ARTISTE ! (tous publics + offre spéciale enfants/famille) vacances toussaint + pâques > Stage photo > Stage Dessin > Stage poterie €€ - €€€ IDÉE 6	WEEK-END GEOCACHING Chasse au trésor (événement tous publics) Vers la Toussaint ? Loin de Pâques... Peut être scénarisé avec l'histoire du facteur € - €€	DANS MA BULLE famille Parent-enfant C'est pour inspirer les parents ! Raconter le concept et leurs proposer différentes activités et différents lieux pour se retrouver à 4. Ou produit packagé ? €€ - €€€ IDÉE 4
LES ÉCHAPPÉES INSPIRÉES + ÉCHAPÉES A TRAVERS LE TEMPS (itinérance)	LES ÉCHAPPÉES NOCTURNES + ÉCHAPPEES SPORTIVES + ÉCHAPÉES AMUSANTES	LES ÉCHAPPÉES GOURMANDES (rando + apéro, rando + restau,...)
FESTIVAL CRÉATIVITÉ (Tous publics) Orienté familles et enfants ! Pour expliquer l'inspiration et la création manuelle €- €€	C'EST LA RÉCRÉ ! (produit : GUIDE DESSINÉ) *Pendant tous les week-ends du mois de Septembre, toutes les activités sont ouvertes les Week-ends, et on peut en profiter sans trop de touristes.* € FESTIVAL C'EST LA RÉCRÉ ! *Fin septembre : toutes activités outdoor enfant à 2€ !* € IDÉE 7	WEEK-END DANS MA BULLE Un week-end pour se ressourcer : - gastronomie / vin - outdoor - randonnée ou vélo - culture (palais idéal) €€ - €€€
FESTIVAL CRÉATIVITÉ (PRO) pour les entreprises et professionnels de la créativité. -> contact : créafrance + rapprochement professionnels de la creativité. €€		SÉMINAIRE GREEN WORKING (PRO) sans auto, à pied, en vélo, en bateau €€ IDÉE 10 & 11
SÉMINAIRE ÂME DE CRÉATEUR (PRO) €€€ IDÉE 9	SÉMINAIRE 100% DEHORS (PRO) €-€€	SÉMINAIRE DÉGUSTATION (PRO) €€-€€€

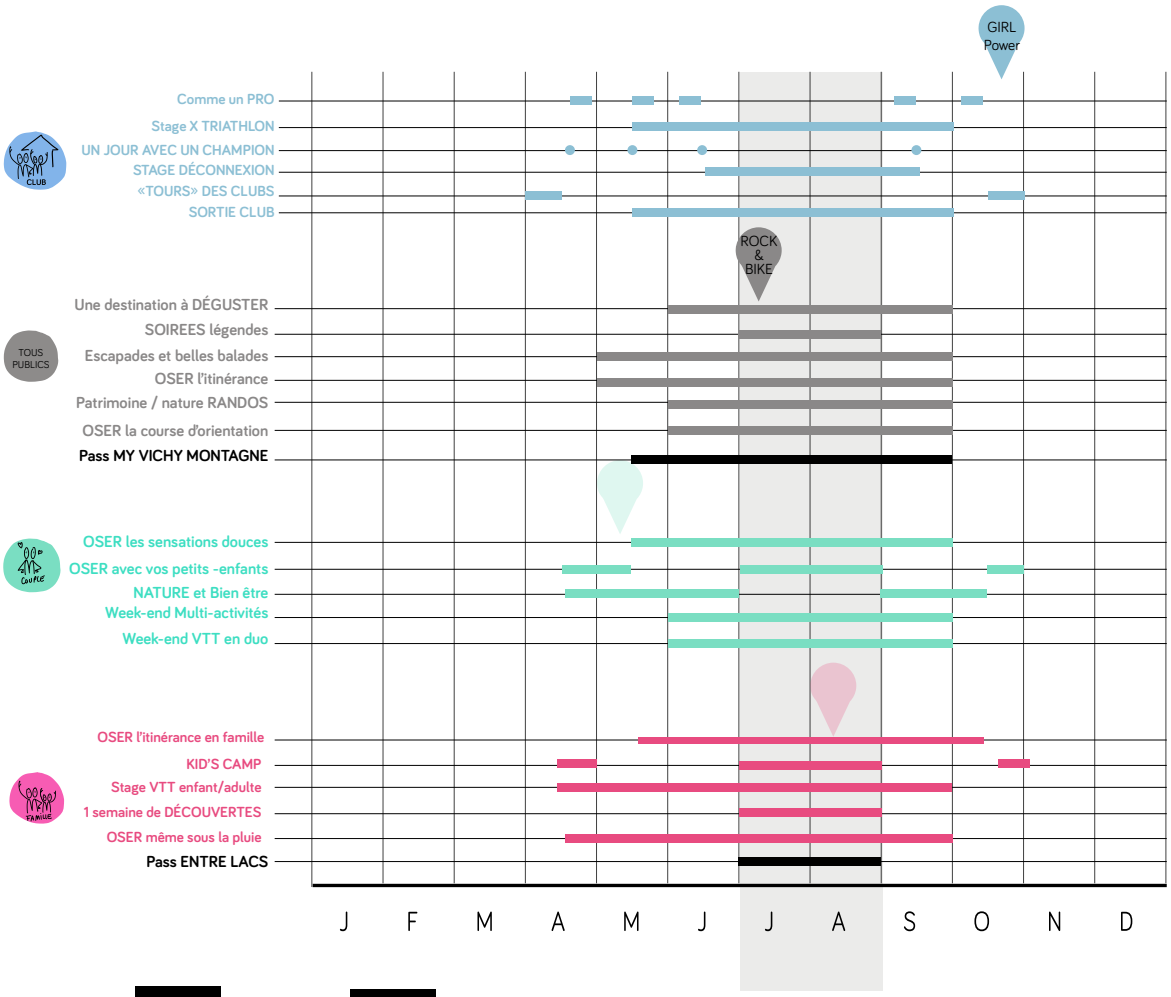
Annexe 8. (Suite) Enfin, pour le territoire de Vichy, l'annexe rassemble des pages de présentation du calendrier des offres, telles qu'élaborées collectivement au cours du projet.

Ces exemples, issus des différents territoires, permettent de rendre compte de la démarche globale mise en œuvre lors des ateliers de co-conception, ainsi que des modalités de traduction des enjeux territoriaux en dispositifs de design.

-> AVOIR UNE VISION GLOBALE DE L'OFFRE C'EST AUSSI AVOIR UNE VISION EN TERMES DE CALENDRIER.

QUAND ? proposons-nous :
- des produits packagés
- des activités sèches
- des évènements
- des pass

• LES ÉVÈNEMENTS :





ENTRE LACS



MY VICHY MONTAGNE

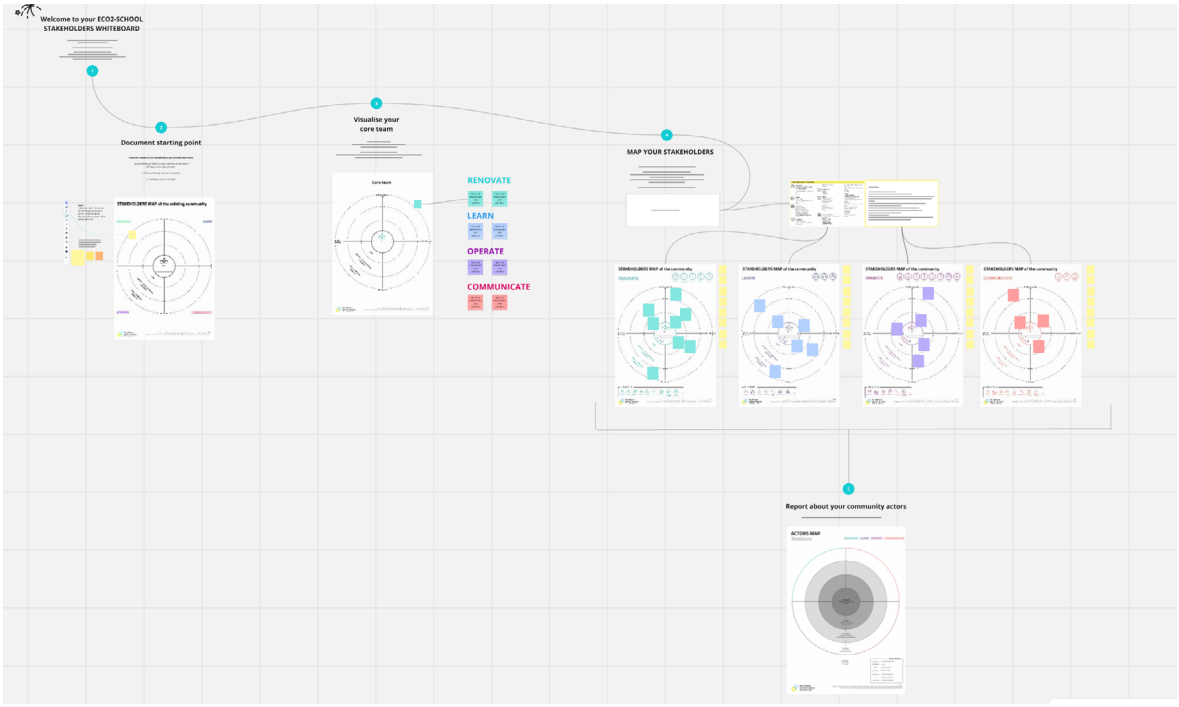
Annexe 9. Tableau synthétique du corpus d'entretiens et observations participantes analysés pour le projet NEB|LAB ECO^2-SCHOOL

Type de matériau	*Nombre*	*Acteurs concernés*	*Cadre/ temporalité*	*Objectif de la collecte*
Entretien semi-directif	2	*Initiateurs du projet*	*Phase de démarrage*	*Comprendre la genèse du projet NEBLAB eco2-schools, les intentions initiales et les choix stratégiques*
Entretien semi-directif	2	*Membres de la Chambre de Qualité*	*Phase de mise en oeuvre des activités test*	*Comprendre leur positionnement dans le projet et recueillir un retour réflexif sur le déroulement de l'activité test*
Entretien semi-directif	5	*Project managers des sites pilotes*	*Phase de mise en oeuvre des activités test*	*Analyser les usages, appropriations et détournements de l'outil de cartographie des parties prenantes*
Observation participante	**~48 séances**	*Acteurs du projet : Chambre de Qualité + Project managers des sites pilotes*	*Réunions de projet (2/mois sur 2 ans)*	*Observer les dynamiques de coordination, de décision et de collaboration*
Observation participante *in situ*	2	*Acteurs NEB|LAB à Lisbonne et à Sigtuna*	*Ateliers de co-design et réunions*	*Observer les dynamiques de coordination, de décision et de collaboration et Analyser la mise en œuvre locale et l'adaptation des dispositifs*

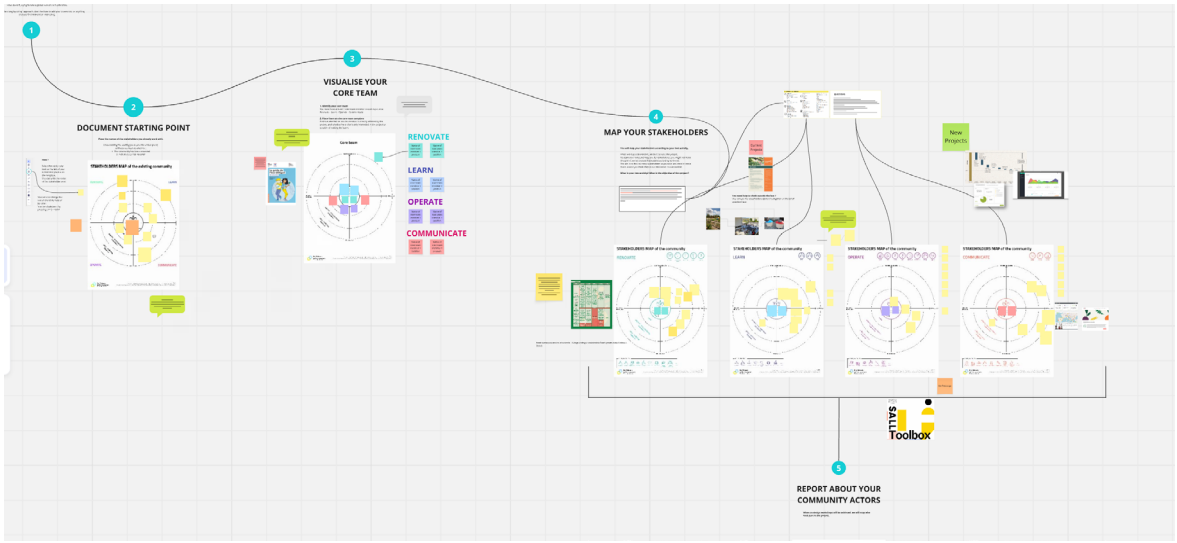
Due date	Work Package/ Task	Title	Abstract
31.03.2023	*Work Package 1 / Task 1.1*	**Project Handbook**	*The main purpose of this document is to provide a single point of reference on the processes that will be governed during the NEB-LAB project. The deliverable at hand defines the project organization, roles, and responsibilities with emphasis on the key tasks that will be carried out. It describes how the project will execute its day-to-day activities, and ensures that standards, processes, and procedures are defined, and their execution is continuously monitored and improved. A reference to all the necessary mechanisms and structures for the management and administrative coordination of the project capitalizing on the governance, change management, risk management, communication plan, project calendar, stages, milestones, and reporting roles and responsibilities for all the partners is also made.*
30.09.2023	*Work Package 2/ Task 2.1*	**Use Cases Definition**	*Deliverable 2.1 presents the project's Use Cases, focusing on the renovation plans of the 5 Educational Buildings. The document also discusses the procedure in shaping the Use Cases and provides a detailed definition for the renovation works of each Pilot Site. A key part of the process is the forming of the Use Cases Template which is crucial for the Pilot Sites to describe their renovation plans. The insights and implications of these Use Cases for energy efficiency in Educational Buildings are thoroughly described and analyzed, offering valuable input for the whole project.*
31.12.2023	*Work Package 2/ Task 2.5, Task 2.6*	**Green Action Plans and KPIs**	*Considering the use cases definition (D2.1), the design team of the project has performed a scan the horizon exercise to identify barriers and opportunities to incubate or even to accelerate the transformation plans of the demonstration sites stakeholders. Through continuous interactions between the design team (WP3) and the user communities a series of test activities have been developed (D3.1) to offer a glimpse to future developments in order the appropriate mitigation plans to be prepared and the opportunities to be investigated and explored further. By building on the concept of Open Schooling the pilot sites will transform to innovation hubs in their communities, raising citizen awareness activities to facilitate social innovation, promote education and training for sustainability, conducive to competences and positive behavior for a resource efficient and environmentally respectful energy use. Two fundamental principles distinguish the mindset required to develop a neighborhood living lab around a zero-energy school. The first principle is that zero-energy schools can create and reinforce a culture for zero energy among those who use and operate them. The second principle is that zero-energy schools demand highly collaborative synergies among those who plan, design, construct, use, operate and maintain them. Strategies to incorporate these principles successfully into the process of conceiving, planning, designing, and implementing a zero-energy neighborhood around a zero-energy school will be discussed and analyzed. Specific KPIs have been set for a series of critical parameters in the process to allow for easy monitoring of the related developments. The monitoring is based on energy master plan. Key features of an effective energy master plan include the following: · Document and validate the current energy consumption of each building through building energy simulation; · Establish EUI energy goals for each building; · Coordinate with energy priorities of local regulatory and utility policies, including incentives and rebates; · Incorporate demand management and demand response strategies; · Balance energy conservation with renewable energy production and distributed generation; · Develop a menu of appropriate energy conservation strategies for both modernization and new construction projects; · Prioritize energy conservation projects in alignment with the campus or district facilities master plan; · Specify an appropriate building energy management system to ensure long-term energy tracking and performance.*

Due date	*Work Package/ Task*	*Title*	*Abstract*
31.12.2023	*Work Package 3 / Task 3.7*	**NEB-LAB Roadmap (First Version)**	*This document serves as an independent guidance provided by the "Chamber of Quality" in the framework of work package 3 / Task 3.1 Formation of the Chamber of Quality - Demand response forecasting, Task 3.2 Integrated and Holistic Vision, Task 3.3 Innovation partnerships, Educational Buildings Renovation Market and Skale Up Mechanisms, Task 3.4 Governance and Processes, Task 3.5 Net Zero Infrastructure and technologies, Task 3.7 NEB-LAB Roadmap for Advanced Energy Design for Educational Buildings. The Roadmap provides guidance, enlightens and supports NEB-LAB process with decentralized involvement of 5 first volunteer pilot sites with local communities, in different climatic-cultural cross border regions with complementary educational buildings typologies. This cooperative experimentation by learning-action at 3 generations, will be documented with 3 editions of the Roadmap that will consolidate the forward looking process for implementation follower schools step by step. This first edition of the Roadmap documents the start of NEB-LAB changemaking process : From differentiated uses cases (for start intentions) help the 5 volunteer pilot sites, - to step in the NEB-LAB with 4 first "Test activities", - to forming a local community and engage in Ph1 "Document and explore the initial situation".*
30.06.2024	*Work Package 4 / Task 4.1*	**NEB-LAB Eco² Schools Localised Implementation plans and Strategies**	*The document describes a climate-responsive design approach that strives to design for efficiency while simultaneously satisfying or enabling the achievement of all project goals. This document provides a description of the implementation framework of the NEB-LAB project with concrete examples for the different implementation stages. It also provides a detailed description of the localized implementation plans of the 5 Pilot Sites of the project. It provides a description of the five Pilot Sites, demonstrating each Implementation Plan and also its different steps and actions. It begins with the green school campus of Ellinogermaniki Agogi in Greece, then transitions to the green neighborhood campus and renovation living-lab in Microville 112, Coursy, France. The narrative continues with the Ciência Viva Science Center in Portugal, the University College Cork in Ireland, and the Sigtunaskolan Humanistiska Läroverket (SSHL) in Sweden. The document aims to show the the different implementation plans of the 5 selected innovative Educational Buildings.*
31.12.2024	*Work Package 3 / Task 3.7*	**NEB-LAB Eco² Schools Roadmap 2nd Edition**	*This document serves as an independent guidance provided by the "Chamber of Quality" in the framework of work package 3 / Task 3.1 Formation of the Chamber of Quality - Demand response forecasting, Task 3.2 Integrated and Holistic Vision, Task 3.3 Innovation partnerships, Educational Buildings Renovation Market and Skale Up Mechanisms, Task 3.4 Governance and Processes, Task 3.5 Net Zero Infrastructure and technologies, Task 3.7 NEB-LAB Roadmap for Advanced Energy Design for Educational Buildings. The Roadmap provides guidance, enlightens and supports NEB-LAB Eco² Schools process with decentralized involvement of 5 first volunteer pilot sites with local communities, in different climatic-cultural cross border regions with complementary educational buildings typologies. This cooperative experimentation by learning-action at 3 generations, is documented with 3 editions of the Roadmap that consolidates the forward looking process for implementation by follower schools step by step. This second edition of the Roadmap documents the beginning of NEB-LAB implementation process.*

Annexe 10. Captures d'écran de l'utilisation du dispositif de cartographie des parties prenantes par les sites pilotes

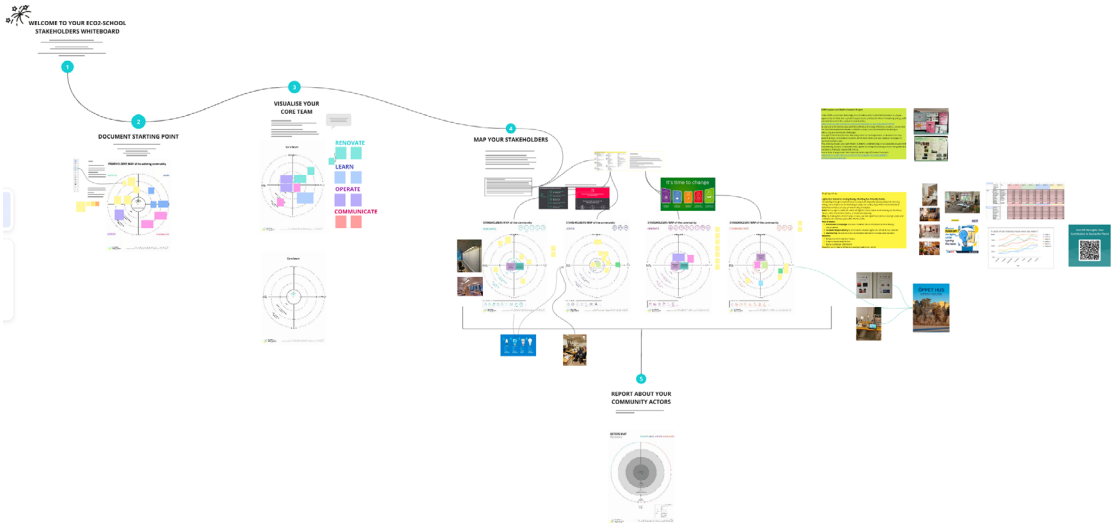


Espace Mirò de Ciencia Viva.

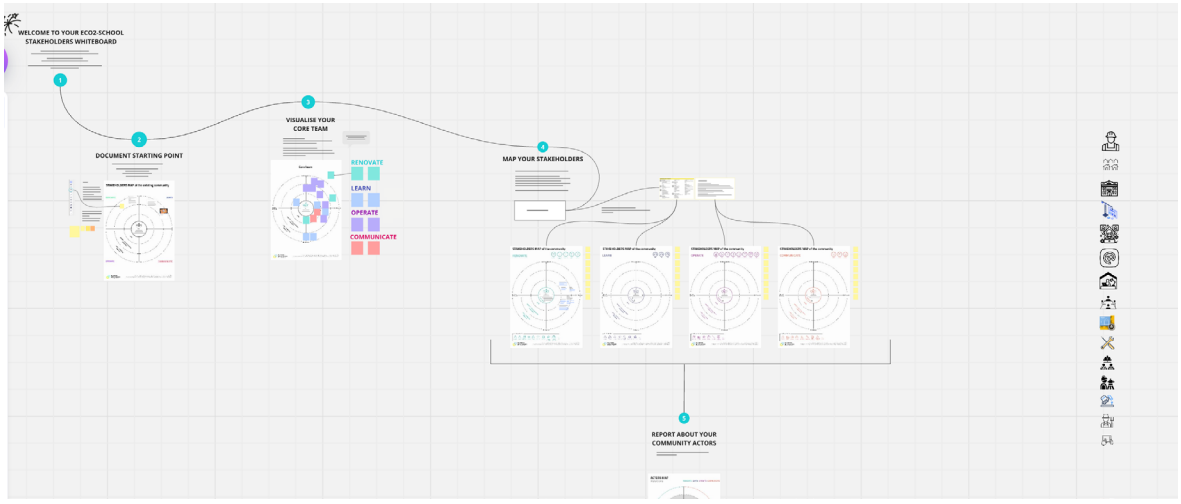


Espace Mirò de EA.

Annexe 10. (suite) Captures d'écran de l'utilisation du dispositif de cartographie des parties prenantes par les sites pilotes



Espace Mirò de SSHL.



Espace Mirò de M112.

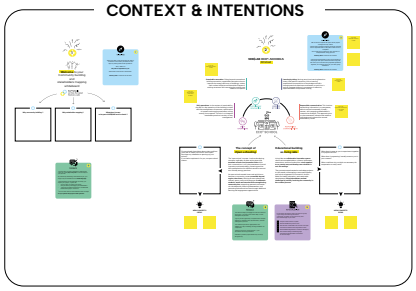
Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première

Nous proposons dans un premier temps une vue d'ensemble du dispositif, permettant d'en saisir l'architecture globale, les principes d'organisation et les relations entre les différents espaces qui le composent.

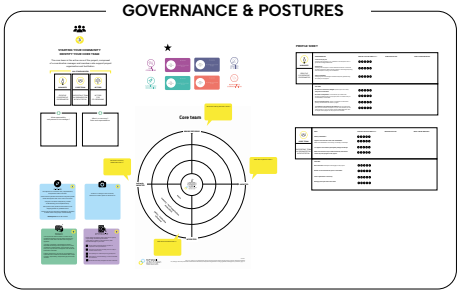
Dans un second temps, chaque espace est présenté de manière détaillée, sous forme de zooms successifs. Cette approche permet de rendre compte à la fois des fonctions spécifiques de chaque espace, de leurs usages envisagés et de leur articulation au sein de l'infrastructure vivante.
L'annexe vise ainsi à documenter l'évolution du dispositif, tout en facilitant sa compréhension et son appropriation par les différentes parties prenantes.

CADRAGE

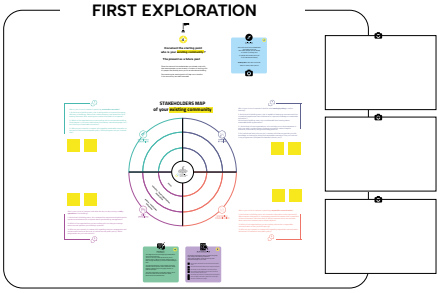
CONTEXT & INTENTIONS



GOVERNANCE & POSTURES

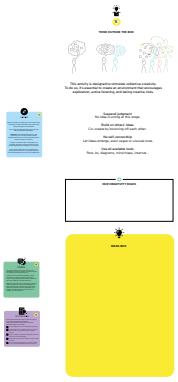


FIRST EXPLORATION



EXPLORATION

STAKEHOLDER EXPLORATION







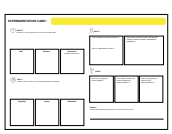


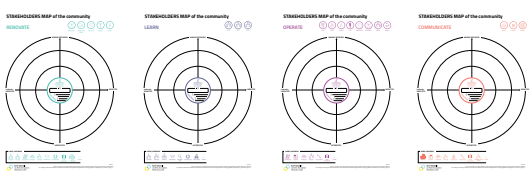


CONCRETISATION

PROJECT ACTIVATION & COMMUNITY







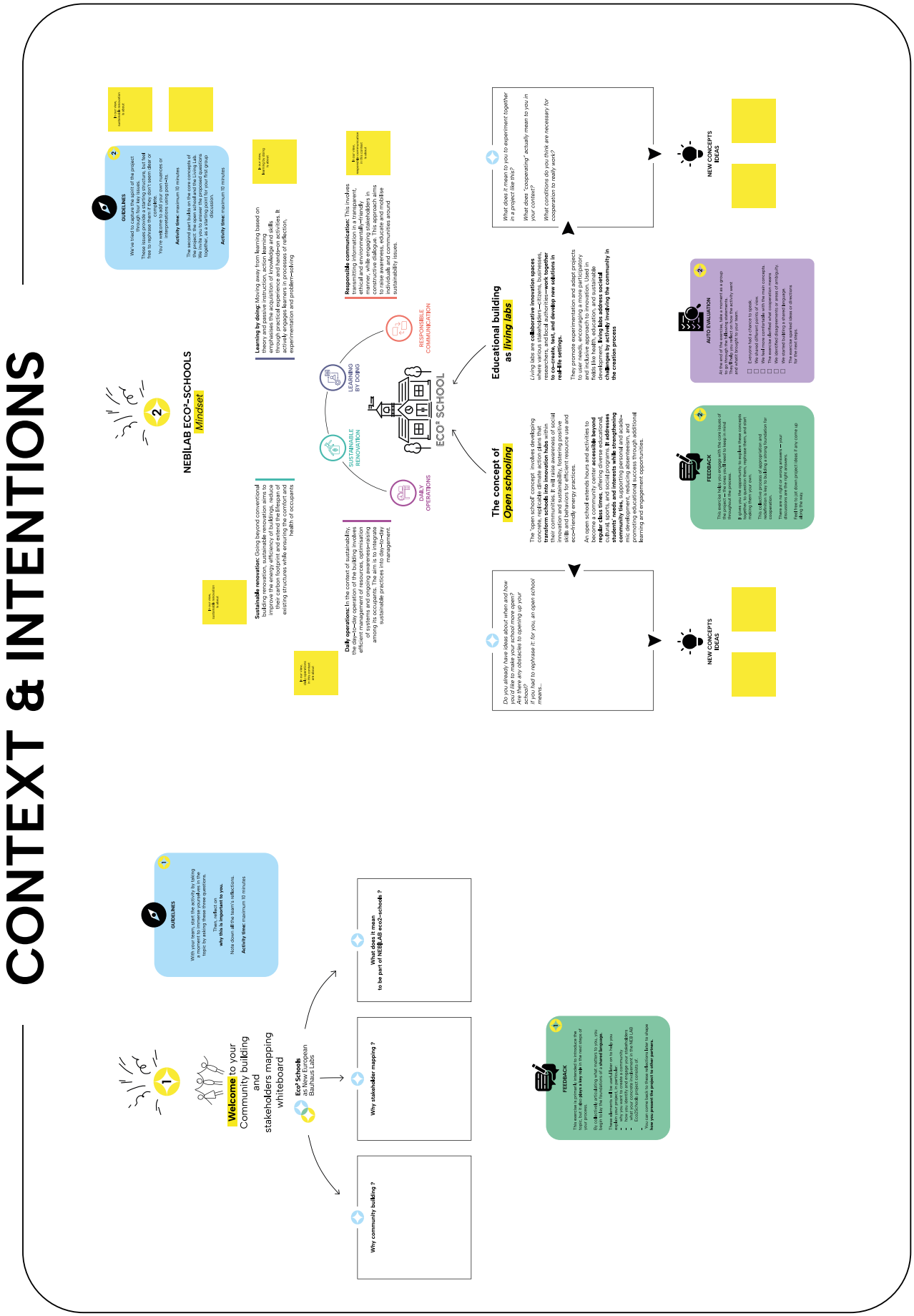




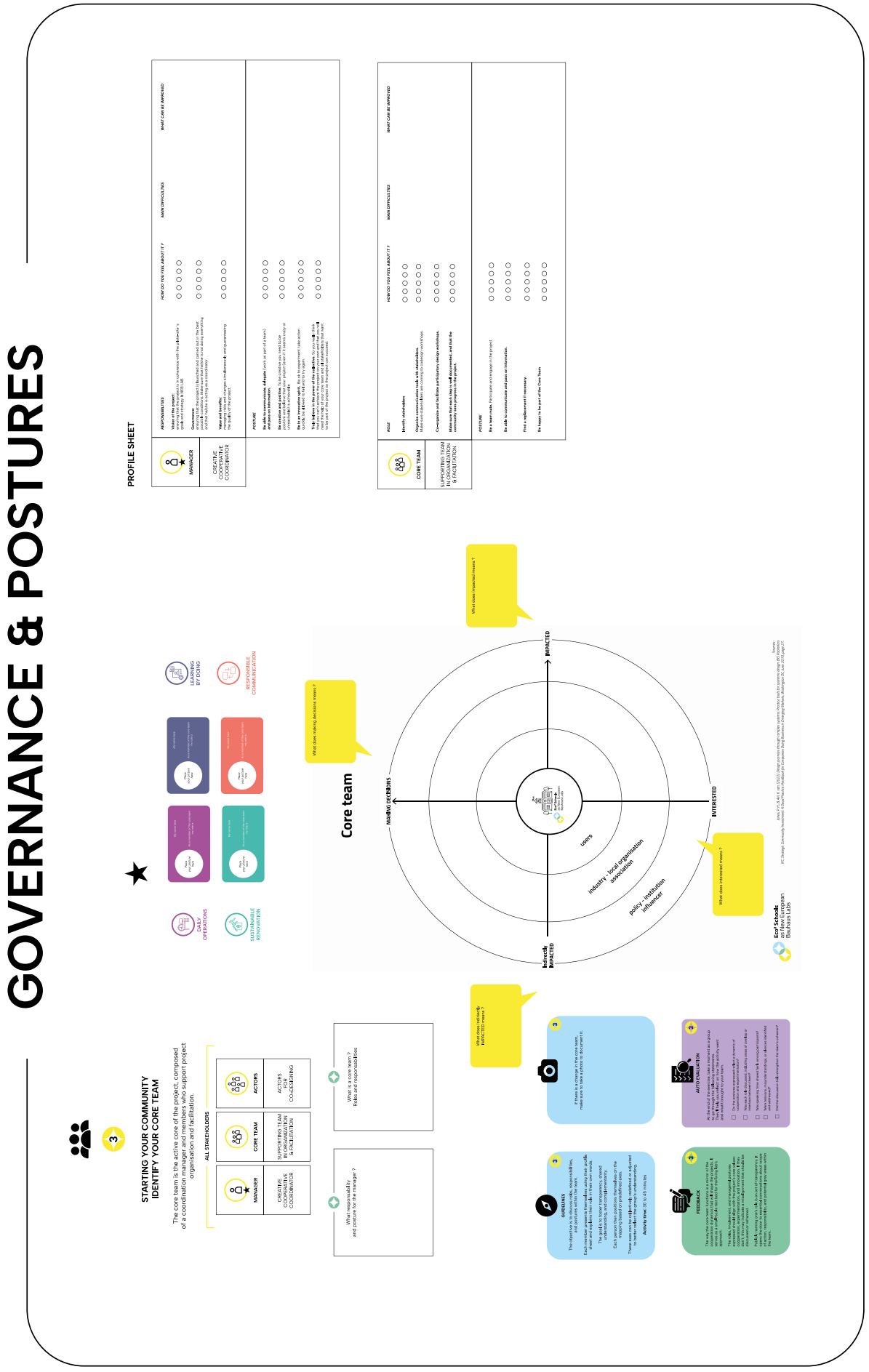




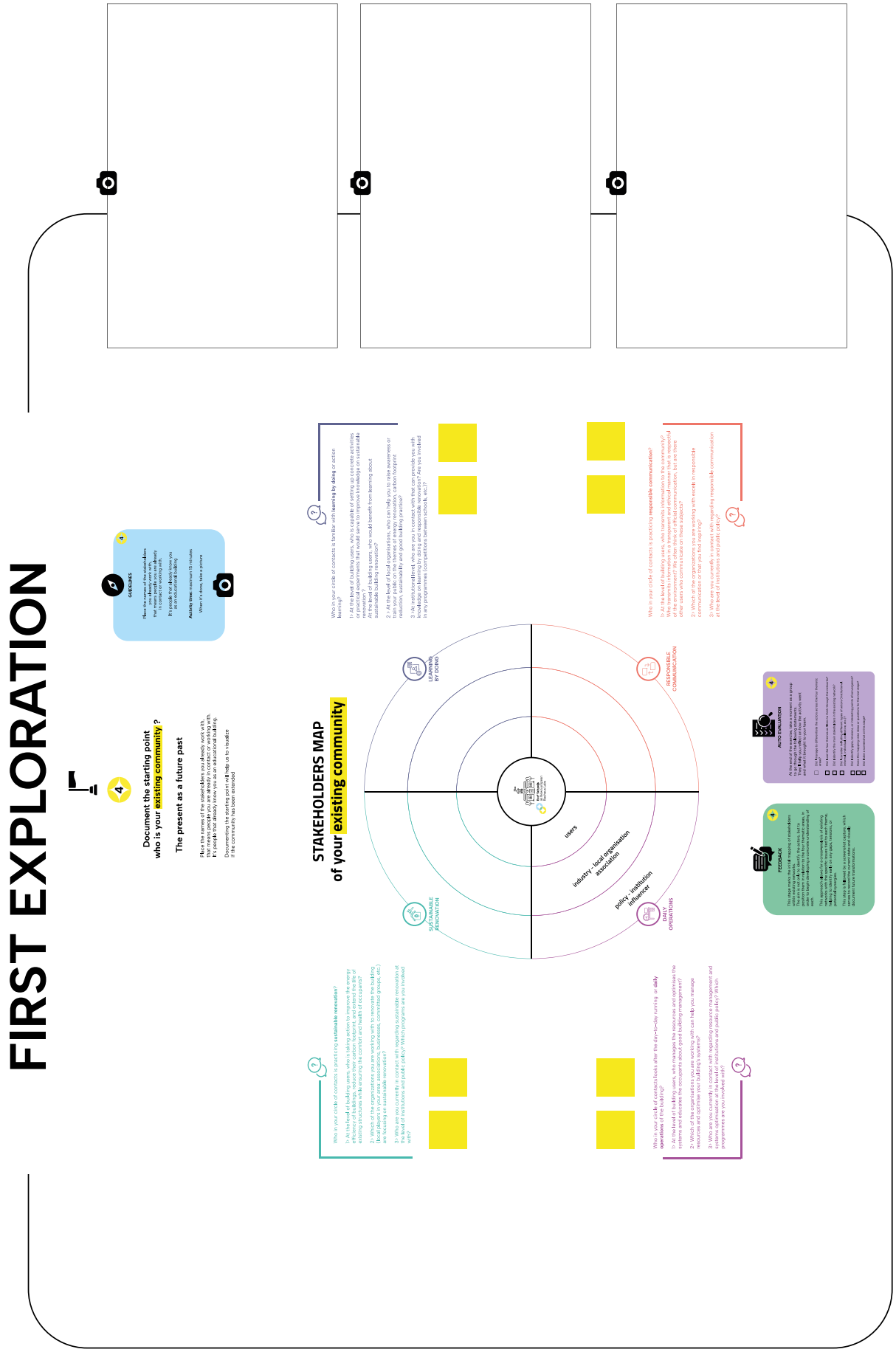
Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première.



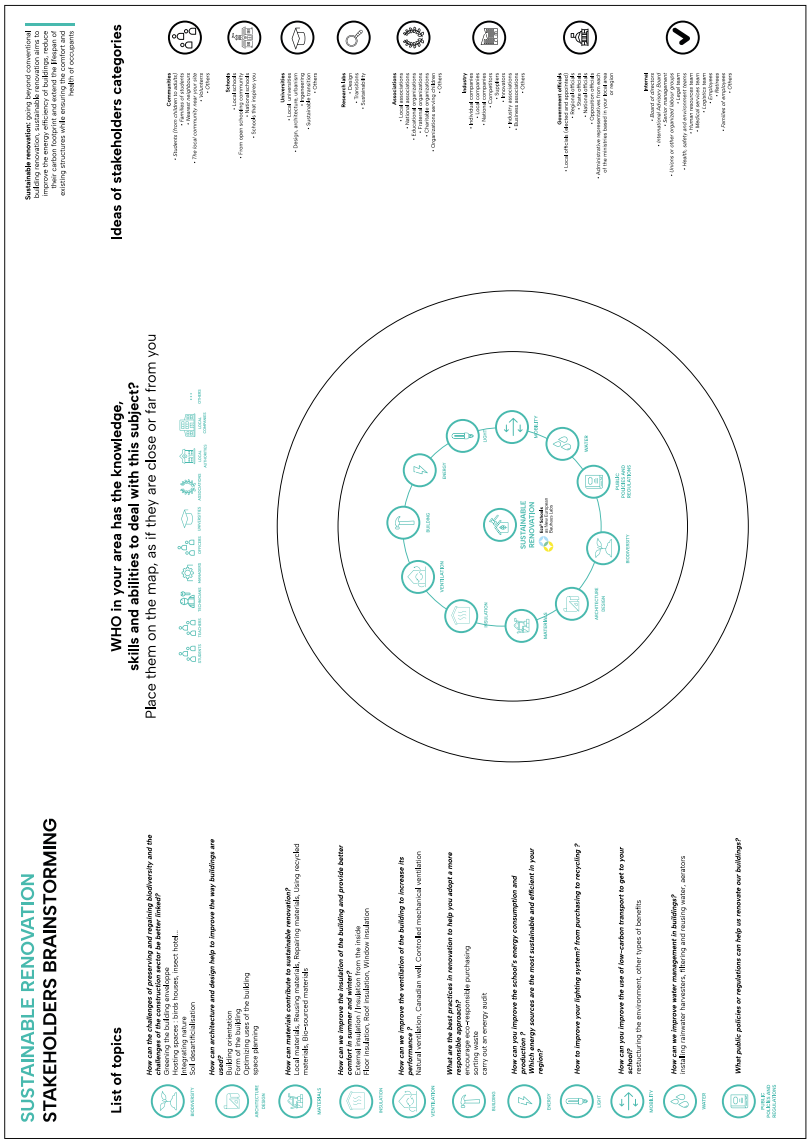
Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première.

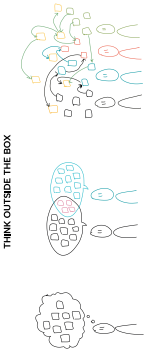


Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première.



Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première.











Annexe 11. Deuxième version du dispositif de cartographie des parties prenantes, issue de l'analyse de la première.

This is where exploration turns into action, and the first building blocks of an engaged community are laid.

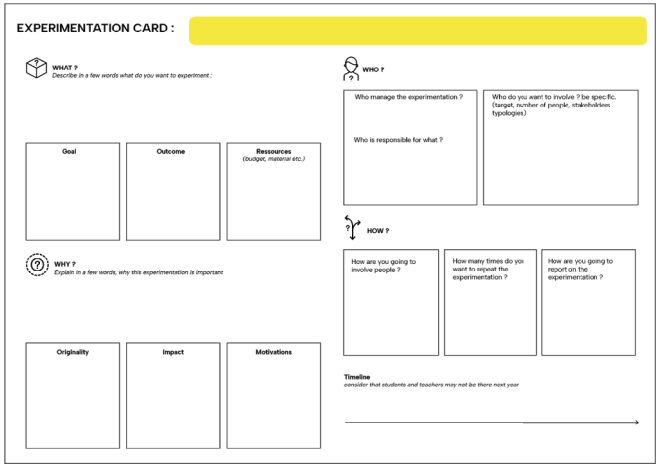
GUIDELINES

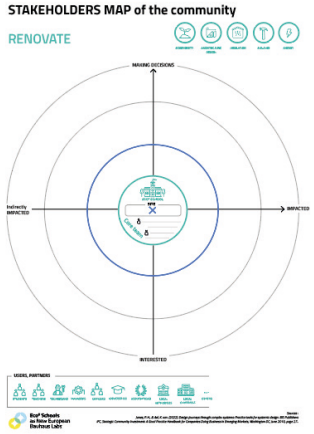
Start from an existing or newly formulated project sheet, and answer the following questions:
What is the project about? Why this project? How can it be implemented?

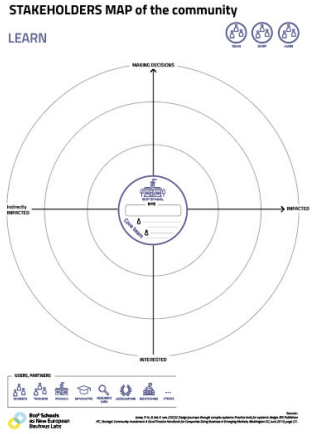
Identify and structure the stakeholders to involve:
Who is concerned? Who decides? Who is affected? Who takes the lead?

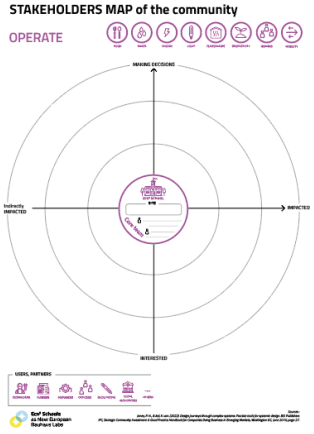
Use the axes of impact and decision-making power to map stakeholder positioning.

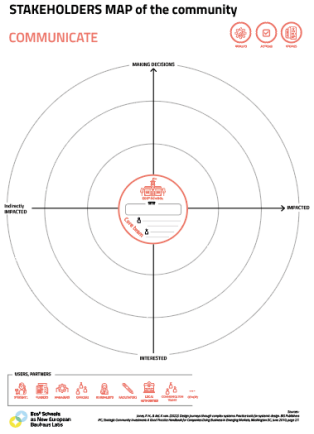
Aim for a project that is clear, shareable, and already action-oriented.











FEEDBACK

The project must clearly designate a decision-maker or a legitimate point of reference.

The stakeholder map should make the intended action ecosystem visible and understandable.

The project intent should be clear, situated, realistic, and open to iteration.

AUTO EVALUATION

At the end of the exercise, take a moment as a group to go through the following statements.
They'll help you reflect on how the activity went and whatit brought to your team.

- ☐ At least one person per theme (among the four identified earlier) is involved or represented in the project.
- ☐ The project takes into account at least three types of stakeholders (e.g., institutional, citizen-based, non-profit, economic, etc.).
- ☐ The project addresses a real issue identified collectively.
- ☐ The project sheet is understandable and usable by someone external to the group.

Annexe 11. Glossaire de thèse.

Ce glossaire ne vise pas à proposer des définitions stabilisées, mais explicite un ensemble de notions processuelles mobilisées pour analyser la fabrication de l'action collective. Les entrées décrivent des dynamiques, des situations et des médiations, plutôt que des catégories closes.

ALIGNEMENT MULTI-NIVEAUX

Processus par lequel un collectif met en cohérence des valeurs situées à différents niveaux — individuel, professionnel, organisationnel, territorial et institutionnel. Cet alignement ne préexiste pas : il se construit progressivement au fil des interactions, par un travail de médiation, de confrontation et d'ajustement.
L'alignement multi-niveaux permet à des acteurs aux intérêts hétérogènes d'élaborer un référentiel commun capable d'orienter les décisions, les arbitrages et les modalités de coopération. Il repose sur une dynamique continue : les valeurs émergent de manière sensible, deviennent discutables, se négocient dans l'action, puis se traduisent dans des artefacts et dispositifs qui structurent l'action collective.
Il correspond à une cohérence toujours révisable, soutenue par les objets, les médiations et les épreuves du co-design, permettant d'agir ensemble sans effacer la pluralité des visions.
(Voir : « Valeurs en action », « Dispositif frontière »)

ARÈNE DE GOUVERNANCE

Les arènes de gouvernance désignent des situations où les conditions de l'action collective deviennent elles-mêmes objet de discussion, de négociation et d'expérimentation. Elles constituent des espaces situés dans lesquels se travaillent les rôles, les règles, les temporalités, les modalités d'engagement et les formes de légitimité qui rendent possible la décision collective.
À la différence des arènes de débat, centrées sur la confrontation d'idées ou de positions, les arènes de gouvernance portent sur la co-construction des cadres de l'action. Elles permettent de mettre à l'épreuve, en situation, les règles du jeu du collectif, sans cadrage institutionnel préalable ni modèle de gouvernance stabilisé.
Dans les démarches de co-design territorial, les arènes de gouvernance constituent un moment critique du faire communauté. Elles rendent possible un apprentissage collectif de la gouvernance, fondé sur l'ajustement progressif, l'acceptation des tensions et l'expérimentation de formes de décision distribuées.
L'arène de gouvernance ne désigne ni une structure ni un dispositif en soi, mais une situation politique émergente, produite lorsque les cadres de l'action collective sont rendus négociables en situation. **(Voir : « Faire communauté », « Gouvernance distribuée », « Espaces intermédiaires / inter-sessions »)**

DESIGNER-MEDIATEUR

Le designer-médiateur désigne une posture de conception consistant à relier des univers d'expérience, de savoirs et de pratiques hétérogènes. Il crée les conditions d'une intercompréhension et d'une transformation collective en cadrant les échanges, en rendant visibles les non-dits et en travaillant les tensions qui traversent le collectif.
Sa médiation ne se limite pas à l'animation des interactions : il produit des tiers — dispositifs, objets, cadres de discussion — qui permettent aux perspectives divergentes de se rencontrer, de se reformuler et d'évoluer. Cette posture repose sur une écoute active et sur une neutralité méthodologique située : le designer n'est pas neutre, mais conçoit des cadres qui garantissent l'équilibre des contributions et la possibilité de désaccords productifs.
Le designer-médiateur contribue ainsi à des dynamiques de transformation collective, en soutenant l'émergence d'un sens partagé sans effacer la pluralité des visions ni se substituer au collectif dans l'exercice de la gouvernance.
(Voir « Médiation », « Dispositif frontière », « Espaces intermédiaires / inter-sessions », « Arène de gouvernance », « Faire communauté »)

DESIGN DES TERRITOIRES

Le design de territoires est une approche du design qui vise à comprendre, soutenir et transformer les dynamiques propres à un territoire. Il agit sur les relations, les usages, les infrastructures, les représentations et les récits, au moyen d'enquêtes, de médiations et d'expérimentations collectives impliquant l'ensemble des acteurs concernés.
Il accompagne la formulation des problèmes, la mise en capacité des acteurs, la co-construction de solutions et l'élaboration de réponses situées, adaptées aux contextes socio-territoriaux. Cette démarche mobilise à la fois une dimension éthologique — attachements, expériences sensibles, pratiques — et une dimension politique — règles, institutions, arbitrages, formes de gouvernance.
Le design territorial considère le territoire comme un système relationnel vivant : un ensemble d'interdépendances, de tensions et de dynamiques en constante recomposition. Les objets intermédiaires, dispositifs sociotechniques, médiums malléables et infrastructures vivantes jouent un rôle central : ils rendent visibles les enjeux, structurent les échanges et soutiennent l'élaboration de visions communes.
En ce sens, le design de territoires est un opérateur de territorialisation : il ne se contente pas d'intervenir dans un territoire, il contribue à le produire. Par les médiations, récits, alliances et dispositifs qu'il génère, il façonne progressivement les significations, les relations et les capacités d'action d'un territoire, et soutient l'émergence de communautés en action capables de se projeter, d'arbitrer et de décider ensemble.
(Voir : « Territoire », « Territorialisation », « Faire communauté »)

DISPOSITIF FRONTIÈRE

Le dispositif frontière est une configuration sociotechnique qui articule acteurs humains, artefacts, règles, espaces, temporalités et valeurs afin de rendre possible la coopération entre univers hétérogènes. Il encadre et oriente l'action collective en organisant les interactions, en régulant les tensions et en offrant un cadre commun pour négocier les pratiques, les significations et les modes de coordination.
Dans les démarches de co-design, le dispositif frontière ne se réduit pas à un objet médiateur : il s'agit d'un ensemble dynamique qui organise la circulation des savoirs, distribue les rôles et influence les formes de participation. En incarnant des normes, des valeurs et des rapports de pouvoir, il agit comme une matrice de transformation, contribuant à la constitution de visions communes localisées et à l'apprentissage collectif.
Le dispositif frontière organise les interactions sans constituer en lui-même une instance de décision ou de gouvernance : il structure les conditions de l'action collective sans en fixer les issues.
(Voir : « Médiation », « Arène de gouvernance », « Infrastructure vivante »)

ENQUÊTE

L'enquête désigne un processus collectif par lequel des acteurs explorent une situation problématique, en identifient les incertitudes, formulent des hypothèses et les mettent à l'épreuve dans l'action. Elle articule indissociablement compréhension et transformation de la situation.
Dans les démarches de co-design territorial, l'enquête constitue le moteur de l'apprentissage collectif. Elle permet de rendre les problèmes discutables, de produire des prises partagées — observations, formulations, artefacts — et de soutenir des arbitrages situés. Les connaissances qui en résultent ne sont ni stabilisées ni abstraites : ce sont des savoirs situés, construits au fil de l'expérience.
L'enquête ne se confond ni avec la gouvernance ni avec la médiation. Elle désigne le régime d'exploration qui produit les prises pour alimenter les arènes de gouvernance, soutient le faire communauté et permet au collectif de réviser progressivement ses cadres d'action.
(Voir : « Médiation », « Arène de gouvernance », « Faire communauté »)

ESPACES INTERMÉDIAIRES / INTER-SESSIONS

Les espaces intermédiaires, ou inter-sessions, désignent les espaces situés entre les temps formels du projet dans lesquels se jouent des échanges informels, des ajustements, des reformulations et des négociations décisives. Ils assurent la continuité du projet en préparant les décisions, en redistribuant les responsabilités et en consolidant les relations entre les acteurs.
Ces espaces jouent un rôle central dans la coordination située : c'est là que se négocient les postures, que se déplacent les rapports de pouvoir et que se construisent des accords tacites ou explicites qui conditionnent la suite de l'action collective.
Les espaces intermédiaires ne constituent pas en eux-mêmes des arènes de gouvernance, mais peuvent en devenir le support privilégié lorsque les règles, les rôles ou les modes de décision du collectif y sont explicitement mis en discussion. Ils constituent ainsi un analyseur privilégié des dynamiques de gouvernance située.
(Voir : « Arène de gouvernance », « Faire communauté »)

FAIRE COMMUNAUTÉ

Faire communauté désigne le processus par lequel un ensemble d'acteurs hétérogènes développe progressivement des références communes, des pratiques partagées et des formes d'engagement mutuel. Il ne relève ni d'un état donné ni d'une appartenance préalable, mais d'un travail relationnel, matériel et symbolique soutenu par des médiations.
La communauté est envisagée comme une entité en fabrication, fragile et évolutive, qui se construit à travers des tensions, des ajustements et des apprentissages collectifs. Elle se stabilise provisoirement par des dispositifs, des rituels et des infrastructures qui rendent possible la coopération dans la durée.
Faire communauté désigne la construction située d'un collectif capable d'agir, d'arbitrer et de se gouverner dans le temps. Cette dynamique relationnelle se politise et se structure lorsqu'elle est mise à l'épreuve dans des arènes de gouvernance.
(Voir : « Arène de gouvernance », « Gouvernance distribuée »)

GOUVERNANCE DISTRIBUÉE

Forme de gouvernance dans laquelle la capacité à décider, coordonner et agir est répartie entre plusieurs acteurs, sans hiérarchie centrale stabilisée. Elle repose sur des mécanismes d'ajustement, de coopération et de responsabilité partagée.
La gouvernance distribuée ne renvoie pas à un moment de discussion, mais à un régime d'action collective plus stabilisé, qui résulte de l'apprentissage progressif de la décision au sein d'arènes de gouvernance successives.
Elle s'appuie sur des dispositifs, des infrastructures et des rituels qui soutiennent la continuité, la mémoire et la réflexivité du collectif.
(Voir : « Arène de gouvernance », « Infrastructure vivante »)

HABITER

Habiter désigne la manière d'être, de pratiquer et de donner sens à un espace. Il renvoie aux usages, aux gestes, aux perceptions, aux routines et aux attachements par lesquels les acteurs construisent leur relation quotidienne au milieu.
Habiter constitue la trame ordinaire à partir de laquelle émergent appropriations, conflits, imaginaires et formes de coordination collective. Il fournit les ancrages sensibles et pratiques à partir desquels les démarches de co-design peuvent comprendre et transformer les situations territoriales.
(Voir : « Milieu », « Territoire »)

INFRASTRUCTURE VIVANTE

Forme évolutive de dispositif sociotechnique, transformée au fil de l'usage et de l'implication des acteurs. Une infrastructure vivante mémorise les traces du projet (décisions, récits, objets, protocoles), redistribue les responsabilités et les informations, module les relations et les temporalités, et oriente

la dynamique de coopération.
Elle constitue un support continu d'action collective : flexible, révisable et incrémental. En accumulant les expériences, les cadres, les récits et les outils, elle stabilise ce qui permet au collectif de durer, d'apprendre et de se réorganiser.
Dans les démarches territoriales, une infrastructure vivante devient un opérateur de gouvernance distribuée : elle soutient la continuité du projet, alimente la réflexivité, structure les décisions et renforce la capacité d'un territoire à agir, à se coordonner et à évoluer dans le temps.
Elle opère au niveau le plus englobant : durable, évolutive et structurante, elle soutient la continuité du projet et la fabrique de la gouvernance.
(Voir : « Gouvernance distribuée », « Dispositif frontière »)

MÉDIATION

Processus par lequel un élément tiers — artefact, dispositif, langage, espace, acteur — rend possible la relation entre des univers, des savoirs ou des intérêts qui ne communiqueraient pas spontanément.
En co-design, la médiation structure l'échange : elle organise les interactions, soutient la compréhension collective, rend visibles les divergences et transforme les contributions individuelles en ressources partagées pour l'action.
La médiation n'est pas neutre : elle oriente la situation, distribue des positions et façonne ce qui devient dicible, contestable ou transformable. Elle produit des prises — objets, traces, formulations, récits — qui permettent au collectif de clarifier les problèmes, d'examiner des hypothèses et de justifier des choix.
Dans les démarches territoriales, la médiation constitue une architecture distribuée qui soutient l'émergence d'un terrain commun, en articulant les tensions, les perspectives hétérogènes et les dynamiques d'action.
(Voir : « Dispositif frontière », « Objets intermédiaires/ Objets frontières »)

MILIEU

Le milieu désigne l'ensemble des conditions matérielles, sensibles, sociales, symboliques et relationnelles dans lesquelles les acteurs évoluent. Il ne constitue pas un décor, mais un environnement vécu qui oriente les pratiques, influence les comportements, façonne les attachements et configure les possibilités d'action.
Le milieu est relationnel et évolutif : il se construit par l'interaction continue entre les êtres et leur environnement, dans une dynamique de co-constitution où circulent usages, perceptions, expériences, récits et tensions. Il constitue le substrat à partir duquel peuvent émerger des formes d'appropriation, de représentation et de régulation. Lorsque ces dynamiques se stabilisent, elles participent à la territorialisation, c'est-à-dire au passage d'un milieu ouvert à un territoire institué.
Dans les démarches de co-design, le milieu forme le socle des médiations et des enquêtes : il conditionne ce qui devient perceptible, discutable et transformable par le collectif.
(Voir : « Habiter », « Territoire »)

OBJETS INTERMÉDIAIRES / OBJETS FRONTIÈRES

Les objets intermédiaires et objets frontières sont des artefacts produits au cours du processus de conception — croquis, cartes, matrices, scénarios, maquettes, schémas, fiches — qui soutiennent la collaboration en rendant visibles des idées en cours, des tensions et des hypothèses. Ils permettent l'exploration, l'argumentation et l'ajustement progressif des propositions, en servant de support à la discussion et à la projection collective.
Leur efficacité tient à leur plasticité structurée : ils sont suffisamment ouverts pour être transformés au fil des interactions, tout en étant assez structurants pour organiser les échanges, cadrer l'attention et orienter les interprétations. Certains prennent la forme de médiums malléables, conçus pour rester évolutifs et accueillir l'incertitude propre au travail collectif.
Les objets frontières sont capables de maintenir une identité commune entre plusieurs groupes hétérogènes tout en restant interprétables selon les logiques de chaque monde social. Ils facilitent la coordination sans imposer une unification préalable et jouent un rôle de médiateurs robustes dans l'articulation de visions, de registres de valeurs et de contraintes multiples.

Ils relèvent du premier niveau de médiation : ponctuels et malléables, ils soutiennent l'exploration et la mise en visibilité des tensions. Ils se distinguent des dispositifs frontières et des arènes de gouvernance par leur caractère non structurant : ils rendent les situations discutables sans organiser durablement la coordination ou la décision.
(Voir : « Médiation », « Dispositif frontière », « Enquête »)

TERRITOIRE

Le territoire n'est pas un simple espace géographique. C'est à la fois un espace approprié, défendu ou investi par un groupe vivant (dimension éthologique) et un espace délimité, régulé et traversé par des rapports de pouvoir (dimension politique).
Il constitue une construction située, produite par les pratiques, les relations, les représentations, les conflits, les valeurs et les médiations qui s'y déploient. Il articule des dimensions matérielles (ressources, paysages, infrastructures), sociales (usages, liens, institutions), culturelles et symboliques (récits, imaginaires, patrimoines), ainsi que des dimensions sensibles, esthétiques et sémiotiques.
Le territoire est fabriqué, transformé et maintenu par des acteurs humains et non-humains qui lui attribuent sens et valeur. Il se définit moins comme un périmètre que comme un milieu relationnel, stabilisé par des attachements, des tensions et des interdépendances.
Dans une perspective communicationnelle, il agit comme un support, médium et acteur de communication : il produit et transforme récits, images, valeurs et identités, structurant ainsi les coopérations et les conflits.
En design, le territoire est un actant : il oriente les interactions, les médiations, les formes de coopération et les trajectoires du projet. Évolutif et conflictuel, il se fabrique dans l'action collective, et les dispositifs de design contribuent à le rendre visible, à l'interpréter et à le transformer.
(Voir : « Milieu », « Territorialisation », « Design de territoires »)

TERRITORIALISATION

La territorialisation est le processus par lequel des acteurs investissent un espace, le transforment et lui attribuent des significations partagées. Elle implique l'émergence d'attachements, de récits, de pratiques, de règles et de médiations qui stabilisent progressivement une cohérence collective.
Dans les sciences de l'information et de la communication, elle désigne la construction des conditions symboliques, narratives et relationnelles permettant l'action commune au sein d'un territoire. Elle passe par l'activation d'une écologie de médiations — objets intermédiaires, dispositifs, infrastructures — qui facilitent l'alignement, la coordination et la prise de décision collective.
La territorialisation transforme ainsi un milieu vécu en territoire structuré, en rendant partageables et actionnables des valeurs, des représentations et des formes d'organisation. Dans les démarches de co-design, elle procède d'un apprentissage collectif où les acteurs construisent, éprouvent et révisent ensemble les cadres qui rendent possible l'action territoriale.
(Voir : « Territoire », « Design de territoires »)

VALEURS EN ACTION

Les valeurs en action désignent les principes, préférences, attachements, critères et justifications mobilisés par les acteurs lorsqu'ils évaluent une situation, prennent une décision ou s'engagent dans un projet. Elles ne sont pas abstraites : elles se manifestent dans l'action, structurent les arbitrages et contribuent à la construction du sens collectif.
Les valeurs se déploient selon plusieurs formes d'attribution — mesure (indicateurs), attachement (expérience sensible) et jugement (appréciation argumentée) — et prennent différentes formes : valeurs-grandeurs, valeurs-objets et valeurs-principes. Leur expression repose sur des médiations telles que les prises, les critères, les registres de valeurs et les régimes de qualification qui rendent discutables et comparables les options.
Dans les démarches de co-design territorial, les valeurs constituent un opérateur central de coordination. Elles soutiennent l'alignement multi-niveaux en articulant des registres hétérogènes — individuels, professionnels, organisationnels, territoriaux et institutionnels — et fonctionnent comme des infrastructures d'action collective : elles orientent les décisions, facilitent les alliances, stabilisent les trajectoires et assurent la continuité du collectif.
(Voir : « Alignement multi-niveaux », « Enquête »)