

Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve

Philippe Lefebvre

▶ **To cite this version:**

Philippe Lefebvre. Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve. Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), May 2018, Biarritz, France. hal-01985188

HAL Id: hal-01985188

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01985188

Submitted on 17 Jan 2019

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

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

Livre FIP

Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve

Philippe Lefebvre

Résumé
Les démarches de design des politiques publiques n'ont cessé de se développer dans les pays de l'OCDE depuis quinze ans, au point de constituer un nouvel engouement. Toutefois ces démarches, fortes de promesses attirantes, reposent sur des processus un peu mystérieux, sur des logiques mal saisissables par le profane et peu explicitées par les designers au-delà de quelques grands principes.
Cet article tente d'aller au-delà et de saisir la logique sous-jacente aux pratiques des designers. Pour cela, nous confrontons dix cas de démarches de design de politiques publiques, étudiés au cours d'un projet ANR, à l'une des méthodes célèbres de design thinking, la méthode du Double Diamant, formalisée dès 2004 par le Design Council, avant celles du NESTA, du Mind Lab ou d'IDEO. Cette méthode pionnière présente une certaine originalité (elle est moins réductible que les autres à une méthode-type) et elle présente l'intérêt d'être tout à la fois très rassurante pour les décideurs publics (elle semble emmener d'un problème à une solution en passant par un diagnostic intermédiaire) et de se présenter sous la forme d'un *cartésianisme créatif*, l'étude du problème comme celui des solutions envisageables donnant lieu à des phases d'exploration-divergence créative, suivies à chaque fois d'une phase de convergence (vers le diagnostic et vers la mise en place de solutions).
Nous montrons d'abord que la belle alternance de phases de divergence et de convergence que met en avant le Double Diamant ne se retrouve pas sur nos cas : le cartésianisme créatif ne tient pas. En rentrant plus finement dans la méthode du Double Diamant, au niveau des outils mobilisés par les designers à chaque phase, nous montrons que la méthode du Double Diamant ne propose pas un enrichissement mais une véritable subversion, cohérente et féconde, du raisonnement cartésien.

Mots-clés
Design thinking, innovation publique, méthodes de design, pratiques de design, design as practice, Double Diamant.

Key words
Design thinking, public innovation, design methods, design as pratice, Double Diamand

Introduction

L'essor des démarches d'innovation publiques soutenues par le design (design de services publics, design de politiques publiques) est un phénomène massif en Europe et dans l'OCDE depuis dix ans, attesté aussi bien par la multitude des cartographies des laboratoires d'innovation publiques (27e Région, 2013 ; Puttick, Baeck & Colligan, 2014 ; Coblence, Lefebvre & Pallez, 2018) que par le comptage systématique des démarches d'innovation publiques en France (Weller & Pallez, 2017). S'il y a incontestablement intérêt pour ces démarches design, et même prescription de la part des pouvoirs publics (OECD, 2015 ; Oural, 2015 ; Lefebvre, 2018a ; Thomson & Koskinen, 2012), il y aussi interrogation. Ces démarches, fortes de promesses attirantes, reposent en effet sur des processus un peu mystérieux. Les démarches sont le plus souvent peu formalisées, les designers sont en majeure partie réticents à laisser enfermer leurs pratiques et leur expertise dans des modélisations qu'ils trouvent infiniment trop simples, trop réductrices (Manzini, 2014 ; Coblence, Lefebvre & Pallez, 2018).

Si l'on comprend bien leur prudence à l'égard de modèles simplificateurs, on comprend tout autant le désir… de comprendre, désir porté cette fois par les commanditaires de telles démarches design ou participants à ces démarches design. Bref, si l'introduction de modélisations du design conduit nécessairement sans doute à des simplifications que les designers jugent inacceptables, ces simplifications présentent des vertus pour les profanes qui, eux, ressentent le besoin d'entrevoir les ressorts de la fécondité et de la robustesse des démarches design.

C'est entre ces deux écueils, celui de la complexité irréductible et indescriptible des démarches design et celui de leur sur-simplification, que tente de se situer cette contribution.

Le but de cet article est en effet de tenter de comprendre comment procèdent en réalité les démarches de design de services publics (ou de design de politiques publiques). Pour cela, en nous appuyant sur les travaux menés dans le cadre d'un projet ANR, nous utiliserons deux voies d'entrée sur cette question : une étude de dix cas pratiques de démarches de design dans l'action publique ; le recours à une modélisation des démarches de design, modélisation proposée par des designers eux-mêmes et célèbre dans le monde du design de services : le Double Diamant. Nous exposons d'abord les cas, puis le modèle sous sa forme classique. Nous montrerons ensuite l'importance des écarts entre cas et modèle classique à vocation didactique. Nous pénétrerons alors plus avant dans le modèle du Double Diamant pour en donner une vision affinée, vision qui, de fait, répond beaucoup mieux à ce que nous avons observé sur nos dix cas.

Que ressort-il de cela ? La logique sous-jacente aux démarches de Design est déroutante pour un esprit forgé à l'ascèse, à la discipline, que constitue le raisonnement cartésien. Mais il apparaît, par delà ces éléments déroutants, que les démarches Design, tout en rompant explicitement avec la logique cartésienne, sont néanmoins guidées par une logique forte, une logique dont les choix de raisonnement sont guidés par des exigences de conception et non plus, comme dans la logique cartésienne, par des exigences de simple connaissance. C'est pour concevoir que le design subvertit la logique cartésienne. Telle est du moins l'hypothèse qui se dégage, de façon convergente, de l'étude de nos dix cas et de l'analyse un peu creusée du Double Diamant.

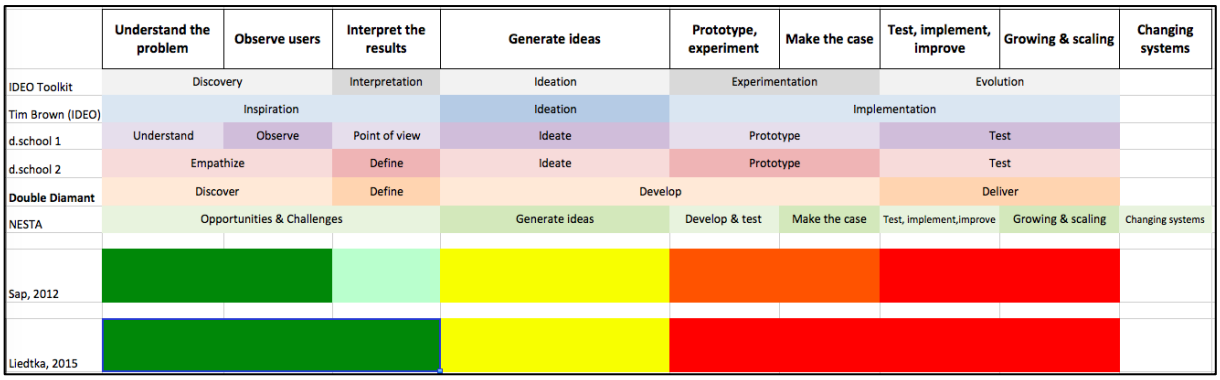
1. Les méthodes de design des politiques publiques en pratique : revue de littérature

Entre 2004 et 2011, plusieurs grands laboratoires publics d'innovation et de design des politiques publiques, comme le Design Council (2004), le Mindlab (2010) ou le NESTA (2009), de même que diverses agences célèbres de design thinking comme IDEO (2008) ou leurs designers, comme Tim Brown (2009) pour IDEO, ou encore des institutions de formation aussi connues que la D-school (2011) de Stanford ont publié leurs méthodes de design, la notion de méthode étant entendue ici comme le processus suivi au cours d'une démarche design, autrement dit comme l'ensemble des étapes suivies au cours d'une telle démarche.

Ces méthodes célèbres, quoique toutes destinées à aider à concevoir des services publics ou des politiques publiques, se présentent très différemment : le nombre d'étapes distinguées varie amplement (de trois à neuf) ; les termes employés pour décrire ces étapes, tout en étant parfois communs ou proches, sont aussi souvent différents ; les représentations graphiques de ces processus sont différentes (spirale pour le NESTA, suite de losanges pour le Double Diamant, enchainement d'hexagones pour IDEO, etc.).

Par-delà ces différences, plusieurs auteurs ont fait valoir l'idée que, en réalité, ces méthodes étaient très proches. C'est ce qu'avance Sap (2012) quand il présente les diverses méthodes de design thinking et c'est également ce que défend Liedtka (2015) dans le *Journal of Product Innovation Management*. Tous deux procèdent de façon similaire, soulignant les similarités entre méthodes par delà les possibles différences de vocabulaire et ramenant la grande diversité du nombre d'étapes entre méthodes à une simple question de découpage variable du processus d'ensemble, découpage plus ou moins fin (donc avec beaucoup d'étapes) ou plus moins grossier (avec peu d'étapes). Avec ces deux opérations, l'un comme l'autre plaident que les méthodes de design des politiques publiques présentent des similarités fortes, similarités qui l'emportent sur les différences.

Le tableau ci-dessous illustre le travail qu'ils opèrent, Sap (2012) rapportant toutes les méthodes examinées aux **c**inq étapes des démarches design qu'il propose et Liedtka (2015) rapportant ces méthodes à trois étapes seulement – chaque étape étant figurée ci-dessous par une couleur différente. Notons toutefois que l'une de ces méthodes, celle proposée par le Design Council et la première à avoir été formalisée, plusieurs années avant les autres (en 2004), ne rentre pas tout à fait dans le lit de Procuste dans lequel Sap et Liedtka voudraient faire entrer toutes les méthodes : le Double Diamant (l'étape Develop de cette méthode franchit en effet les séparations établies par Sap et Liedtka).



Cette thèse de la convergence forte des méthodes de design thinking mobilisées pour l'innovation publique est séduisante. Elle permet de surmonter de façon claire, compréhensible, l'apparente diversité.

Toutefois, si ces méthodes explicitées et devenues célèbres peuvent ainsi être rapprochées les unes des autres, cela ne garantit nullement que, dans leurs pratiques, les démarches suivies par les designers soient effectivement similaires ou très proches les unes des autres. En effet, la plupart des designers et agences de design refusent de référer leurs pratiques à un grand modèle ou processus de design, à une grande méthode ou démarche de design (sur un échantillon de 70 agences examinées, moins d'un tiers d'entre elles le fait : Coblence, Lefebvre & Pallez, 2018). Le discours privilégié est celui du design comme art, et non comme simple technique : l'homme de l'art est celui qui, maîtrisant un vaste ensemble d'outils variés, est capable de les mobiliser ou non, de façon sans cesse différente et renouvelée, voire d'en inventer de nouveaux, adaptant à chaque cas particulier sa démarche, reconstruisant sa démarche au gré des singularités rencontrées dans chaque contexte et de façon à mieux y répondre (c'est aussi la position de Manzini, 2014). L'importance

souvent accordée par les designers à l'hyper-contextualisation de leur démarche est telle, dans leur discours au moins, que certains chercheurs y ont vu la possibilité d'une rupture avec certains principes cardinaux du service public, la contextualisation singulière s'opposant à la généralisation ou l'universalité/uniformité des manières de rendre service (Coblence & Pallez, 2015, p.105) : si cette interprétation est peut-être excessive, puisque parmi les trois principes sur lesquels repose le service public figure toujours le principe dit de « mutabilité » ou d'adaptation constante du service public (cf. les lois Rolland), elle souligne malgré tout que, en pratique, si les démarches de design suivies étaient sans cesse singulières et contextualisées, elles conduiraient à une forte différenciation d'un même service public d'un contexte à un autre, loin de la grande uniformité longtemps visée.

Le discours volontiers tenu par les designers est donc une invitation à ne pas réduire les démarches de design à la formalisation qu'en proposent les méthodes les plus célèbres. Si ces méthodes peuvent fournir des indications ou des hypothèses sur les démarches suivies, il faut entrer plus avant si l'on veut saisir la réalité des pratiques - entrer dans la boite à outils et dans la manière de mobiliser ces outils. Les recensions d'outils mobilisés par les designers sont nombreuses. Si l'on se centre sur celles qui embrassent le plus largement, qui recensent le plus grand nombre d'outils, on trouve l'étude de Bas Leurs (2018), du NESTA, qui a recensé récemment une centaine d'outils ou concepts mobilisables dans les approches design ; celle de Van Patter & Pastor (2016) qui avaient déjà recensé de leur côté une soixantaine de tels outils et concepts ; et celle de Dubberty (2004) qui, dès le début des années 2000, recensait plus de 120 outils, dont certains seulement, il est vrai, concernaient le design des politiques publiques.

Cette grande variété d'outils a donné lieu à de multiples analyses et tentatives de classifications, qu'il s'agisse de celle de Mulgan (2014a), de celle de Leurs lui-même (2018) ou encore de celle de Vincent (2018). Mais, dans chacun de ces exercices, les analyses et classifications se font en termes de courants, d'orientations ou de sensibilités : les outils sont rapportés à des styles, ils ne sont pas rapportés à des méthodes, pas resitués dans un processus de design.

Si vouloir saisir les pratiques à partir des seules méthodes célèbres et de leurs processus est un parti volontiers contesté par les designers, vouloir saisir ces pratiques à partir des outils semble quasi-impossible, tant la boite à outils est vaste et tant les outils sont présentés pour eux-mêmes ou pour des utilisations précises, sans être référés à des processus dans lesquels ils pourraient s'inscrire.

Troisième entrée possible sur les pratiques réelles des démarches design : non plus les méthodes de design, non plus les outils mobilisables par le design mais le récit ou l'analyse d'expériences réelles de design. On trouve ici plusieurs types d'écrits. La 27^{e} région ou d'autres ont réalisé ainsi des ouvrages collectifs (27^{e} Région (dir.), 2010 ; Scherer (dir.), 2015 ; Yee & al. (eds), 2013) dans lesquels on trouve une multitude de contributions qui se veulent ancrées dans l'expérience réelles de démarches de design des politiques publics : mais ces contributions choisissent un moment ou un aspect d'une démarche sans jamais considérer son ensemble ; elles sont écrites à partir de points de vues multiples sans qu'il y ait d'articulation ou de mise en cohérence ; les éléments empiriques présentés sont partiels et très limités, compte tenu di format des contributions, des articles courts. Deuxième type d'écrits, ceux, plus rares, qui tentent de témoigner de façon assez large d'une expérience donnée. Tel est le cas des témoignages des conseils départementaux du Val d'Oise et de Loire-Atlantique qui, l'un comme l'autre, rapportent leur expérience pionnière en matière de design des politiques publiques (Sibieude & al., 2013 ; CD de Loire-Atlantique, 2014). Pour concrets que s'efforcent d'être ces récits, ils ne permettent pas de suivre le processus de design, ses choix et les considérations et raisonnements qui l'ont guidé du point de vue des designers. Troisième type d'écrit, ceux qui, partant d'expériences multiples de démarches design, raisonnent sur divers aspects de ces démarches mais sans éclairer la totalité du processus (seulement des bouts ou des aspects) et sans jamais développer de façon conséquente un cas concret (on dispose sur chacun des cas de vignettes courtes) : tel est le cas des ouvrages de Bason (Bason, 2010, 2017).

Cette difficulté à saisir la réalité des pratiques de design thinking de manière à tenter d'en restituer la logique et de la qualifier, n'est pas propre au domaine des services publics et politiques publiques. On la retrouve dans la mobilisation du design thinking dans la conception de produits ou de services par les entreprises, comme le montrent Carlgren, Rauth & Elmquist (2016). Ces auteurs constatent : *"While there are numerous normative and often process-focused depictions of Design Thinking, they seem limited in their ability to account for what occurs in practice ».*

C'est à cette limite que nous nous attaquons dans cet article. Le but n'est pas de restituer les pratiques pour elles-même, dans leur infinie richesse mais de tenter de saisir la logique qui sous-tend les pratiques des designers. Pour cela, nous nous appuierons aussi bien sur une série de cas de démarches design observés en profondeur (Section 2 de cet article) que sur l'usage d'un modèle de démarche design, la méthode du Double Diamant, que nous présentons dans Section 3. Dans la section 4, nous confrontons les cas au modèle, soulignant les points de convergence mais aussi les fortes divergences, fondamentales même, entre pratique réelle et modèle. C'est pourquoi nous entrons dans la Section 5 dans une vision plus affinée de la méthode du Double Diamant, dans laquelle nous associons à chaque phase du processus du Double Diamant l'ensemble ordonné des outils que mobilisent ou peuvent mobiliser les designers à chaque étape, selon le Design Council (institution publique de design de polituques publiques, à l'origine du Double Diamant).

2. Dix cas de démarches de design de politiques publiques

De janvier 2014 à juillet 2017, nous avons participé au projet de recherche « FIP Explo », qui portait sur les formes d'innovation publique soutenues par le design. L'un des volets importants de ce projet consistait à étudier des cas concrets de démarches design employées en vue de re-concevoir des services publics ou des politiques publiques, que ces cas soient étudiés comme tels, seuls, ou qu'ils le soient à travers l'étude plus large des actions engagées par le laboratoire d'innovation publique d'une collectivité locale ou d'une Région. Au total, dix cas ont ainsi fait l'objet d'investigations empiriques approfondies, selon une grille d'analyse commune (cf. Chapitre ???)

Ces cas ont fait l'objet de monographies écrites (documents allant de 30 à 100 pages) appuyées sur la grille d'analyse et ces monographies ont été présentées et débattues au sein de l'équipe projet de recherche. Certaines de ces monographies ont été soumises pour discussion-validation avec le terrain, d'autres non.

Au sein du projet FIP Explo, à côté de travaux d'enquête de terrain, nous avions en charge de comparer les méthodes, processus, outils mobilisés dans les projets d'innovation publique soutenus par le design. Aussi, c'est sur la base de ces monographies et des échanges auxquels elles ont donné lieu que nous avons forgé nos analyses des méthodes de design, telles qu'elles sont déployées en pratique, au-delà des « discours de la méthode » tenus a priori.

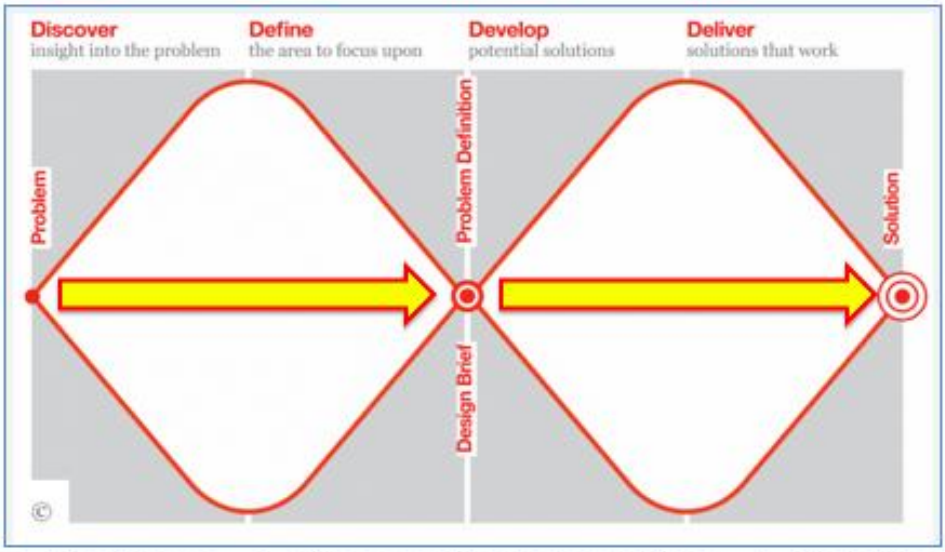
Ces analyses ont fait l'objet de diverses présentations-discussions avec des designers et des collectivités locales ou administrations utilisatrices de démarches design : lors d'un séminaire « Promesses du design » qui s'est tenu à l'ENSCI en mars 2017 ; lors de l'Assemblée Générale de la 27^{e} Région en juillet 2017 ; lors d'un séminaire d'échanges sur la base des résultats du projet FIP-Explo, séminaire qui s'est en décembre 2017 à la 27^{e} Région.

3. Le « Double Diamant », une modélisation du processus de *design*

Le « Double Diamant » est l'une des représentations possibles, parmi bien d'autres, du processus de design et de ses étapes.

Le Double Diamant distingue quatre étapes dans un processus de design : *discover* (the problem), *define* (the problem), *develop* (solutions), *deliver* (solutions). Ces quatre étapes présentent deux traits remarquables. Le premier est de nous emmener d'un problème au départ, au diagnostic

de ce problème à mi-parcours, à des solutions à ce problème en fin de parcours. C'est ce que représente le schéma ci-dessous.

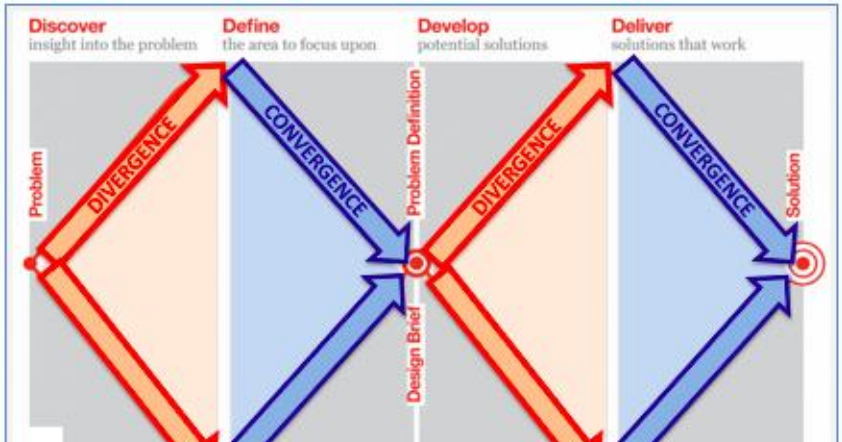


- Problème -> Diagnostic du problème -> Solution

Deuxième trait remarquable du Double Dimant, sa représentation graphique suggère que le design progresse non pas linéairement mais à travers l'alternance maîtrisée de phases de divergence et de convergence.

Le diagnostic s'établit ainsi après une première phase de divergence dans laquelle le problème a été exploré de façon la plus large, originale et divergente possible, de manière à appréhender le problème sous une grande variété d'angles et notamment sous des angles inédits ou sous-estimés, tel que le point de vue usager (c'est la phase *Discover*, phase de divergence) ; et après une seconde phase, de convergence cette fois, où, partant de cette grande diversité d'éléments explorés, l'analyse va se resserrer pour mettre en évidence dans cette diversité quelques éléments comme étant les éléments les plus saillants ou significatifs, pour produire un diagnostic, une définition resserrée du problème à résoudre (c'est la phase *Define*, phase de convergence qui débouche, comme l'indique la représentation graphique du Double Diamant, sur la « problem definition »).

Quant à la solution du problème mise en œuvre, elle résulte elle aussi, partant du diagnostic, d'un double mouvement de divergence puis de convergence. A partir du diagnostic, le design va s'efforcer de développer des solutions potentielles aussi variées et inattendues que possible : c'est la phase *Develop* (« Develop potential solutions », ainsi que l'écrit la représentation graphique du Double Diamant), phase qui s'appuie notamment sur la créativité. A partir de cela, le processus de convergence qui consiste à s'assurer que les solutions potentielles imaginées sont plus ou moins intéressantes, adaptées et réalisables dans le contexte présent s'enclenche, processus dont la vocation est de délivrer seulement celles des solutions qui marchent : « Deliver solutions that work » (étape *Deliver*).



Loin d'être la seule possible, cette modélisation présente plusieurs intérêts distinctifs : elle est de compréhension immédiate pour un non-designer ; c'est la première des grandes représentations des démarches de design de services (bien avant celles de Tim Brown (2008), d'IDEO (2009), ou la d.school de Stanford (2009, 2011) ; contrairement à ces trois dernières, elle est visuelle (et pas seulement conceptuelle) ; elle a été forgée *par des designers* du Design Council, pour expliquer leur pratique ; et, forgée dès 2004 par le célèbre Design Council, elle est toujours utilisée par lui en 2018.

4. Les démarches de design observées s'écartent fortement de la logique cartésienne sous-jacente au Double Diamant en quatre étapes

Les démarches de design observées sur nos cas réels s'écartent du modèle du Double Diamant en quatre étapes, sur les deux aspects cruciaux de ce modèle : la séquence problème-diagnostic-solution, l'alternance divergence/convergence.

4.1. Problème, diagnostic, solution : attirante chimère

Faute de place, allons droit à la conclusion : il peut arriver que les démarches de design des politiques publiques partent de problèmes bien cernés mais tel n'est généralement pas le cas. Dans les cas étudiés, elles partent souvent d'opportunités plus que de problèmes (ex : il importe de rénover la Maison des Etudiants de Lyon, pourquoi ne pas en profiter pour voir si l'on pourrait, à cette occasion, repenser les services et les espaces) ; de souhaits ouverts ou évasifs, non-ciblés, d'amélioration (ex : améliorer l'accueil en mairie, renforcer la proximité du conseil régional à ses administrés) ; ou de souhaits de renouvellement des solutions existantes (que pourraient être de nouveaux concepts de déchetteries en Gironde ?).

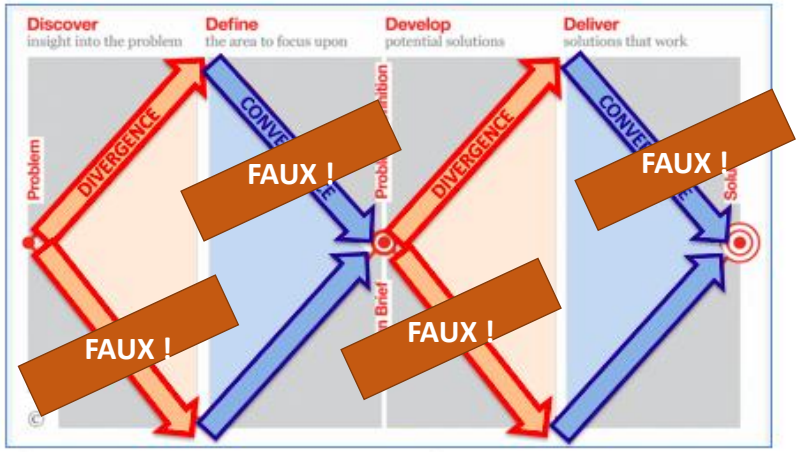
Raison de plus, dira-t-on, pour bénéficier d'un diagnostic qui aide à resserrer la problématique, à poser en bonne et due forme le problème. Un diagnostic, c'est une synthèse qui, partant des éléments problématiques dans une situation, hiérarchise et articule ces éléments et remonte à leurs causes premières, leur origine. C'est ce pouvoir de remontée synthétique aux causes essentielles qui fait du diagnostic un élément non seulement d'analyse mais d'ouverture sur l'action, sur la conception de solutions. Dans les cas de démarches Design observées, en fait de diagnostic, on trouve le plus souvent des présentations, affichages ou documents qui rassemblent une collection d'éléments épars issus de la phase de découverte du problème, sans qu'il y ait de synthèse à proprement parler, ni d'articulation explicite de ces différents éléments ni de tentative explicite de remontée à des (ou à une) cause-origine(s). Plus que d'un diagnostic, il s'agit d'une collection d'éléments problématiques qui est présentée ou affichée, éléments dont certains sont plus mis en avant que d'autres et sans forcément qu'un tel choix soit explicitement justifié. Ces affichages donnent forcément lieu à des réactions individuelles de participants à la démarche design (agents, cadres administratifs, usagers, représentants d'association) mais il n'y a pas forcément débat collectif de ces éléments, pas discussion collective sur ce que cette collection d'éléments apprend au collectif, sur ce que le collectif doit en retirer. Dans la plupart des cas étudiés, plus qu'à un diagnostic, la phase de découverte aboutit à une collection d'éléments problématiques mise en partage et dont chacun des participants pourra faire usage à sa guise, individuellement, dans la suite des opérations

et notamment dans la phase de conception de solutions. Un seul cas fait exception à cette absence de diagnostic, le cas du Parcours santé jeunes initié par le conseil départemental du Val d'oise dans lequel la phase d'analyse de terrain se conclut ainsi : « *malgré une répartition officielle des compétences, tout le monde faisait tout* ».

Pas plus qu'elles ne partent forcément ou généralement d'un problème, pour aboutir forcément ou généralement à un diagnostic, les démarches de design observées ne conduisent forcément ou généralement à la mise en œuvre de solutions. La plupart des démarches design observées n'atteignent pas en effet la phase où se pose la question de la mise en œuvre de « solutions ». Les solutions esquissées restent des esquisses, maquettées ou prototypées, sans avoir donné lieu à des expérimentation ou tests à proprement parler. Si l'on en reste au stade de l'ébauche de solutions, sans franchir le stade de la conception et de l'expérimentation, cela tient notamment au format des démarches de design, à la commande passée au départ et au budget alloué. Souvent, les temps alloués sont courts (quelques mois) et les budgets sont très restreints au regard de l'investissement en temps requis et effectivement passé par les équipes projet design (les budgets sont le plus souvent inférieurs à 100 k€). Il est arrivé que des démarches design étudiées débouchent in fine sur des mises en œuvre (cas du Parcours santé jeunes, cas de la salle de soins de maternité de la Fabrique de l'Hospitalité) mais, de l'avis général, cela constitue plus des exceptions heureuses qu'une règle générale.

Attirante par sa mise en évidence graphique des problèmes comme points de départ, des diagnostics comme pivot de la démarche de design en phase intermédiaire, enfin des solutions comme point d'arrivée – la représentation du processus théorique de design par le Double Diamant s'avère, sur ces points (problème, diagnostic, solution), très éloignée de la réalité.

4.2. L'alternance de phases de Divergence et de Convergence : une autre chimère rassurante



Divergence -> Convergence -> **Divergence** -> Convergence

Le deuxième aspect crucial du modèle du Double Diamant, sa représentation des démarches de design comme alternance de phases de divergence et de convergence, ne résiste pas à l'analyse sur les dix cas étudiés.

On le voit immédiatement pour ce qui concerne les phases dites de convergence. Pas de diagnostic : à sa place, une sélection d'éléments, un effort de synthèse très limité. Pareillement, peu de mise en œuvre ou expérimentation de solutions, c'est-à-dire peu de convergence. Théoriquement, la réalisation d'un véritable diagnostic et le passage à des solutions effectives demeurent possibles ; mais les dix cas étudiés suggèrent qu'il s'agit sans doute plutôt d'exceptions.

Qu'en est-il des phases de divergence ? Sur nos cas, la phase de créativité paraît très limitée en temps : dans les trois cas de « résidences » qui durent chacune trois fois une semaine, la phase de créativité se déroule au cours d'une seule demi-journée ; sur un autre cas, le brainstorming a duré

entre 1h et 1h30 ; sur un autre cas encore, extrême, sur chacun des axes de solution envisagés, la séance de créativité a duré 20 minutes en tout, de façon à générer très vite quelques idées avant d'en retenir une seule pour le maquettage.

Ce qui surprend aussi, c'est le caractère ponctuel, « one-shot », de la créativité : l'exercice de brainstorming conduit est unique, il est supposé avoir donné des idées suffisamment nombreuses et intéressantes pour que l'on puisse partir de cet ensemble et sélectionner, dans cet ensemble, celles des idées qui seront maquettées par la suite. Il n'y a pas de retravail systématique de ces idées premières, spontanées (et potentiellement représentatives de l'état des lieux communs et préjugés en vigueur), pas de séquence de reprise de ces idées pour en tirer les éléments les plus divergents et tenter, sur cette première base, d'accroitre le nombre et surtout la variété des idées émises. A ce constat, un designer objectait lors d'un séminaire que les designers ne cessent de produire des variations sur la base des idées sélectionnées, de les retravailler, de les maquetter de façon itérative : cela nous semble profondément vrai. Mais le fait que les designers jouent, comme des musiciens, des 'variations sur un thème' (variations sur une idée sélectionnée) est très différent de l'idée de divergence, qui consiste à rechercher la variété maximale des 'thèmes' eux-mêmes, à avoir une palette d'idées aussi différenciée que possible – bref à ouvrir au maximum l'espace des possibles avant de faire des variations itératives locales, d'ampleur infiniment plus restreinte, sur tel ou tel de ces thèmes/idées/possibles retenus pour maquettage.

Aussi, comme le disent les participants de plusieurs de ces démarches design, les idées issues de ces séances ne sont globalement pas très originales, elles ressemblent à des choses plus ou moins réalistes évoquées assez couramment dans le milieu quand on cherche des alternatives. Certains designers assument d'ailleurs volontiers cette absence d'originalité. L'ambition du design n'est pas d'être original, disent-ils, c'est d'être pertinent, c'est d'apporter des solutions – un souci que nous ne pouvons que partager. Toujours est-il que, pour les cas étudiés, la divergence esquissée via la créativité reste en général assez convenue ou limitée.

L'idée de divergence en phase de découverte renvoie aussi bien à la variété des éclairages apportés sur la situation ou question en jeu, qu'à l'originalité de ces éclairages. Souvent, les participants font part du fait qu'à l'issue de cette phase ils n'ont pas à proprement parler de connaissances nouvelles, différentes de celles qu'ils avaient au départ, mais qu'ils ont en revanche une représentation différente de la situation ou du problème, un point de vue différent. Cela tient au fait que, en adoptant le point de vue de l'usage et des usagers (et/ou agents), en suivant ces usages et usagers jusque dans des situations qui échappent habituellement au regard de l'administration ou de la collectivité (le tri *à domicile* des déchets destinés à la déchetterie, la vie du quartier *la nuit*, etc.) et en rapportant des traces visuelles et sensibles de ces usages et usagers, les designers révèlent des aspects méconnus, les font vivre et les partagent de façon visuelle, concrète, et permettent ainsi à tout un chacun de se projeter dans un réel élargi. Cette force exploratoire et cette capacité à régénérer le regard sont variables mais c'est un élément fort de la divergence apportée par le design en phase de découverte.

Pour le reste, la variété des entrées méthodologiques adoptées par les démarches design en phase Discover est, en pratique, souvent assez limitée : le recours aux études et données préexistantes est souvent faible, les états des lieux réalisés de solutions données à des problèmes similaires sont souvent faits assez rapidement et sans méthode systématique, de sorte que ces états des lieux donnent un parfum stimulant de la variété de ce qui se fait mais apprennent peu aux spécialistes de ces questions. Comme pour les idées issues de la créativité, on retombe vite dans ces états des lieux sur des exemples connus dans le milieu. Là aussi donc, l'ampleur de la divergence en phase de découverte ne doit pas être surestimée – même s'il est clair que, d'un cas à un autre elle peut être variable.

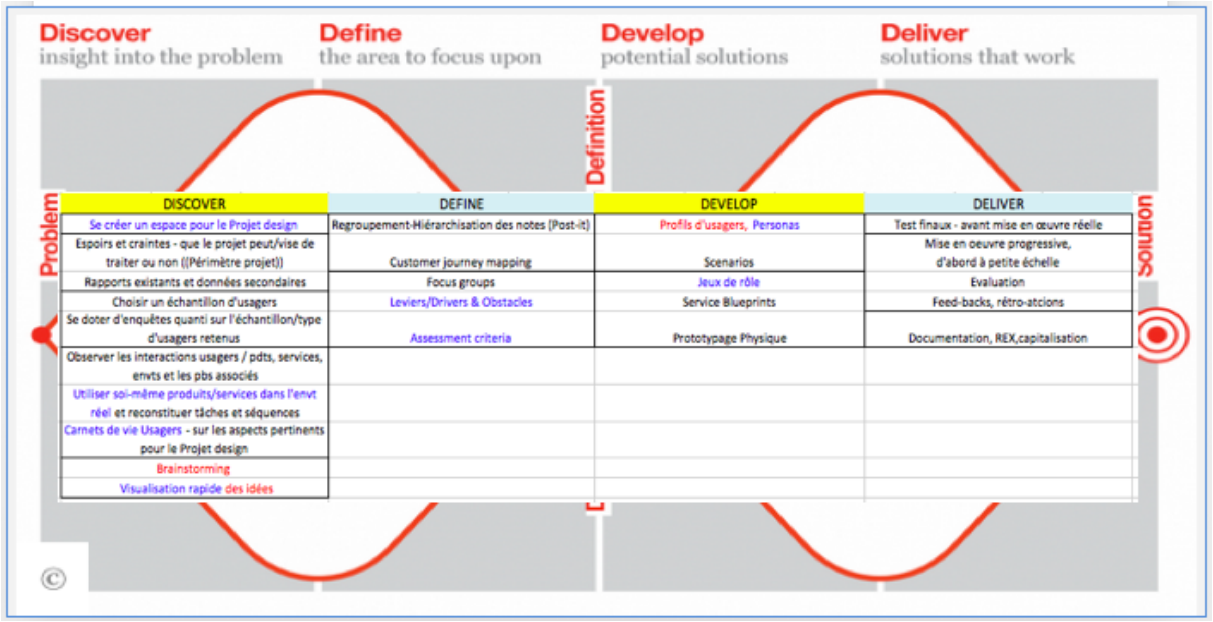
Globalement donc, le cartésianisme enrichi sous-jacent au Double Diamant ne semble pas résister à l'épreuve de la réalité des démarches design. Le triptique problème, diagnostic, solution ne permet pas de décrire les démarches design réelles. L'alternance séduisante de phases de divergence et de convergence ne résiste pas non plus à l'examen en pratique.

5. Quand on considère le processus de Double Diamant à une échelle plus fine, une logique non-cartésienne et féconde apparaît – logique de conception avec laquelle les dix cas étudiés de *design* collent assez bien

Une autre représentation, plus réaliste que le Double Diamant classique, serait bienvenue. Mais abandonner cette représentation, forgée par des designers praticiens, est-elle la meilleure des solutions ? Sans doute pas. D'où l'idée non pas d'abandonner cette représentation mais de la creuser, d'aller par-delà ses présentations didactiques en quatre étapes pour entrer dans la « mécanique » plus fine de chacune de ces quatre étapes.

On peut s'appuyer pour cela sur ce que le Design Council dit des outils du designer mobilisés à chacune de ces quatre étapes et ordonner ensuite la mobilisation de ces outils en une suite logique au sein de chaque étape, comme si chaque étape se décomposait elle-même en sous-étapes. On passe ainsi de quatre grandes étapes à, potentiellement, vingt-cinq sous-étapes, si chacun des outils évoqués était mobilisé.

Schéma – Le Double Diamant affiné
Source : publications du Design Council, traitement par l'auteur



Le principal bénéfice de cette représentation affinée est de faire apparaître plusieurs éléments intrigants – et au total très féconds – des démarches design. Pour des raisons de place, nous n'en évoquerons ici que deux.

5.1. *Discover the problem* : extension et subversion de la logique cartésienne par le design

A regarder les outils mobilisés dans la phase initiale de découverte du problème, on s'aperçoit que deux d'entre eux figurent de façon étonnante dans cette liste : brainstorming et visualisation des idées. Autrement dit, selon le Double Diamant affiné, dès la phase de découverte des problèmes par l'équipe projet design, celle-ci engagerait ou devrait engager la réflexion sur les solutions possibles. Et c'est effectivement ce qui se passe sur nombre des cas étudiés. Cela est même institutionnalisé, inscrit dans la méthode, pour ce qui concerne les « résidences » : la demi-journée de créativité s'effectue en fin de semaine 1, autrement dit en fin de phase dite d'immersion. Selon cette logique, « découvrir le problème » passe (notamment) par le fait d'explorer très vite plein

de *solutions* envisageables (brainstorming) à ce problème et non seulement d'illustrer très vite ces solutions mais aussi de les visualiser, d'incorporer une représentation visuelle de ces solutions ou d'une partie d'entre elles.

Il y a là une proposition très forte du Design, tel que vu par le Double Diamant affiné du Design Council et tel que cela se dégage des cas étudiés. La proposition est double, à vrai dire :

1. Découvrir un problème, c'est découvrir aussi bien les difficultés que les solutions envisageables.
2. Découvrir, c'est aussi bien savoir – par l'observation des pratiques d'usage que par la lecture des carnets de vie (cf. les outils mobilisés dans la phase Discover) ; par l'énoncé ou l'écoute des idées – qu'*éprouver* - par ses sens et sa sensibilité, qu'il s'agisse de l'expérience de l'usage faite par soi-même ou de la visualisation des solutions envisageables.

A ce stade, on comprend que la phase 1, « Discover (the problem) », d'énoncé rassurant (on semble nous ramener sur des terres connues), est faussement connue d'un esprit cartésien. Découvrir le problème, c'est pour un esprit cartésien : connaître les difficultés rencontrées. Découvrir le problème, c'est pour un designer façon Double Diamant : connaître *et éprouver* les difficultés rencontrées *et les solutions envisageables.* L'approche de « découverte du problème » en mode design, selon le Double Diamant, est donc plus large que l'approche cartésienne : elle englobe celle-ci comme étant l'une de ses parties.

Schéma - Le design, comme extension de l'approche cartésienne des problèmes
(source : Lefebvre, cet article)

	Connaître	Eprouver
Difficultés rencontrées	***Approche cartésienne*** Approche Design	Approche Design
Solutions envisageables	Approche Design	Approche Design

Ce qui surprend notamment, et qui constitue une subversion de la logique cartésienne, c'est le passage *immédiat* du problème à des solutions, de l'appréhension des difficultés à la projection immédiate, via le brainstorming, de possibles solutions, sans même un temps intermédiaire de synthèse ou de diagnostic du problème. Là où le cartésianisme sépare (ascèse) réflexion sur le problème et réflexion sur les solutions, le design les saisit ensemble : on ne comprend un problème que quand on a une idée des solutions possibles à ce problème, dit le design.

Dans cette non-séparation, une autre transgression fondamentale de la logique cartésienne se joue : c'est le rejet de la séparation entre l'objectif et le subjectif. Pour un designer, selon le Double diamant affiné, découvrir le problème, ce n'est pas seulement découvrir les difficultés (objectives) rencontrées et les solutions (objectives) envisageables, c'est se découvrir *soi* (subjectif) face au problème. C'est découvrir tout à la fois la manière dont *on* (les membres de l'équipe Design) réagit au problème, découvrir ses sens et émotions face au problème (le Double Diamant affiné recommande aux designers comme l'un de ses outils de *faire soi-même l'expérience* des services qu'on re-conçoit pour les usagers) et découvrir celles des solutions qu'*on* imagine tout de suite – autrement dit découvrir aussi bien ce qui résonne en nous dans le problème à traiter (et qui va constituer un point d'appui pour la motivation-détermination à le résoudre), que notre capacité potentielle à le résoudre à travers quantité d'idées envisagées. (« On » ou « soi » renvoie ici aux membres de l'équipe Projet).

Aussi, ce que nous disent les outils du Double Diamant, c'est qu'on n'a pas intérêt à séparer le problème de ceux qui vont le résoudre. Car, sauf à pouvoir mandater la Raison en personne, c'est une équipe projet design particulière - différente d'une autre – qu'il faudra mandater pour s'attaquer aux difficultés : autant s'appuyer, alors, sur les compétences et envies singulières des membres de cette équipe.

Cela nous permet de comprendre l'expression un peu énigmatique qui accompagne, dans les représentations du Double Diamant, le terme *Discover* - comme un prolongement improbable ou un sous-titre perturbant : *« insights into the problem ».* Deux sens sont possibles et les deux valent en même temps, selon nous. Le premier, c'est que « insights into the problem » est une explicitation de « Discover » : découvrir, c'est un processus qui donne des premières intuitions sur ce qu'est le problème. Le deuxième sens, c'est qu'il faut lire *d'un trait* : « Discover insights into the problem ». Car il s'agit autant de découvrir le problème que de découvrir ses propres insights à son propos, ses manières d'y réagir ou d'y résonner, ses hypothèses immédiates de résolution car c'est ce bagage intérieur, donné, immédiat, qui constituera un point de départ rapide (il est là) et dynamique (il témoigne déjà d'un mouvement vers l'action).

A l'extension proposée de la logique cartésienne, le Design ajoute, tant dans le modèle du Double Diamant affiné que dans les cas étudiés, une double subversion/transgression de la logique cartésienne : rejet de la séparation des temps de réflexion sur le problème et de réflexion sur les solutions ; rejet de la séparation entre objectif et subjectif.

5.2. *Develop potential solutions* : troisième subversion du cartésianisme

La phase Develop est destinée à développer des solutions – avant que celles-ci soient éventuellement réellement mises en oeuvre – autrement dit (et conformément à la formulation portée sur le graphique du Double Diamant), à *« développer des solutions potentielles »*.

Pour cela, cinq outils sont proposés, l'un d'eux, le premier, consistant à se doter de « profils d'usagers » (personas). Première surprise, alors que nous sommes supposés être en phase de solution, il semble que le Design nous invite à revenir sur les termes du problème, à revenir sur le fait de savoir qui sont les usagers, quelles sont les catégories, types ou profils d'usagers. En fait, il ne s'agit pas de savoir quels sont les divers profils d'usagers de ces services mais quels sont les profils d'usagers *pour lesquels* il s'agit désormais de concevoir des solutions. C'est parce que la conception est conception pour un destinataire qu'il importe au designer, dans cette phase, de revenir sur les profils d'usagers qu'il a pourtant déjà appréhendé dans la phase initiale de découverte du problème.

Deuxième point important, les types ainsi établis n'ont pas à respecter des exigences fortes de vérité, de représentativité de la réalité : il ne s'agit d'ailleurs pas de « types » (des classifications du réel observé) mais, dans le vocabulaire du Double Diamant affiné, de « profiles », des profils qui sont *pour partie* ancrés dans l'observation du réel, pour partie *créés par l'imagination* de l'équipe Projet. Cette dualité réalité/imagination apparaît clairement dans ce passage : *«* identify *the key characters that you are going to design for. You can* give *the characters names and visually represent how they look and dress"* (nous soulignons) ; ou dans cet autre : *"It can also be useful to* write 'stories' *about a* typical day *in their life"* (nous soulignons). Les profils ou personnages ainsi créés sont des fictions réalistes.

Quel est l'intérêt de ce caractère fictionnel ? Certes, il permet d'aller vite dans la construction des profils, plus vite que ne le permettrait l'exigence de construction de types strictement fidèles au réel. Mais cette légère entorse au réel est guidée par un autre souci d'efficacité encore : l'efficacité de conception. L'opération de conception sera d'autant plus stimulée et facile qu'elle s'adresse non pas à un type générique, ensemble de caractéristiques abstraites sans visage et sans âme, mais à un individu singulier, à Emilie ou à Nathan, habillée d'une robe longue ou d'un jeans troué, doté d'aspirations également précises, d'un style de vie précis, de valeurs ou idées précises, etc. Evidemment, rien n'empêche d'exiger que ces traits du personnage, tout en le singularisant, restent compatibles avec un type ou profil plus générique qu'il incarne à sa manière. Le pari, c'est qu'il est

plus facile de designer pour des personnages aux histoires et aux visages tangibles, singuliers, concrets, incarnés, que pour des types génériques abstraits.

Globalement, le souci du réel est tout aussi grand que dans l'approche cartésienne. Mais le réel dont il est question n'est pas le même. Pour l'approche cartésienne, ce qui importe, c'est le réel constaté, actuel, la vérité dans les représentations au point de départ de la démarche. Pour l'approche Design, ce qui importe, c'est le réel conçu, à venir, la pertinence à l'usage du point d'arrivée de la démarche. Dans l'approche cartésienne, les connaissances et les typologies sur les usagers *actuels* doivent pouvoir passer des *épreuves de vérité*. Dans l'approche Design, les services conçus doivent pouvoir passer des *épreuves d'usage* que leur feront subir, de fait, les usagers *futurs*. Et si, pour passer avec succès et avec plus de facilité ces épreuves de réalité d'usage du service, des fictions réalistes d'usagers, ludiques de surcroît, sont plus fécondes que des types rigoureux, tant mieux !

Conclusion

La représentation des démarches de Design par le modèle classique du Double Diamant est séduisante : séduisante parce que didactique, simple à comprendre ; séduisante par ce qu'elle laisse entendre que le design serait une forme de cartésianisme enrichi, un cartésianisme qui aurait accepté des formes d'exploration très ouvertes du problème au départ et, ensuite, des formes de réflexion sur les solutions s'affranchissant de raisonnements seulement analytiques pour embrasser également brainstorming et créativité.

La réalité des cas de design étudiés montre que ce cartésianisme enrichi ne tient pas et appelle sans doute d'autres modélisations des processus de design. Le passage à une représentation affinée du modèle du Double Diamant s'avère beaucoup plus proche des dix cas étudiés et révèle dans la logique du design, plus qu'un simple cartésianisme enrichi, une subversion du cartésianisme : la séparation entre problème et solution, celle entre objectif et subjectif, celle entre réalité et fiction sont allègrement franchies et, chose plus étonnante encore, elles sont franchies avec une logique certaine, rationnelle pourrait-on dire, qui est une logique de conception, de raisonnement pour la conception et non pas de raisonnement pour la connaissance.

D'autres modélisations que le Double Diamant affiné pourraient sans doute être utiles à la meilleure compréhension de la logique interne des démarches de design – tout comme d'autres études empiriques de cas de démarches design aideraient à mieux saisir la réalité des processus de design. Souhaitons donc que d'autres travaux prolongent cette contribution.

Références

27e Région (2010), *Design des politiques publiques*, La Documentation française
27e Région (2013), « 100 acteurs du design des politiques publiques » http://blog.la27eregion.fr/100-acteurs-du-design-des-politiques-publiques
Bason, C. (ed.) (2014), *Design for policy*, London, Routledge.
Bason, C. (2017). *Leading public design: Discovering human-centred governance*, Policy Press.
Brown, T. (2009). *Change by design, How design thinking transforms organizations and inspires innovation,* Harper Collins
Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, *25*(1), 38-57.
Coblence, E., & Pallez, F. (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique », *Revue française de gestion*, (6), 97-114.
Coblence, E., Lefebvre Ph., Pallez, F. (2018), « Les nouveaux territoires de l'innovation publique : une cartographie des finalités, méthodes et organisations des démarches design » in Matyjasik N. (dir.), *Après le New Public Management. Les nouvelles transformations de l'action publique*, Editions du comité pour l'histoire économique et financière de la France, à paraître.
Département de Loire-Atlantique (dir.) (2014), *Design en collectivité locale*, La Documentation française.
Design Council (2015), *Design Methods: The Double Diamond step by step*, https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-1-discover, consulté le 15/05/2018 et le 20/09/2018, mis en ligne le 18/03/2015.
Design Council, Design Wales, Danish Design Centre & Aalto University (2013), *Design for public good*, Report supported by the European Commission, Design Council.
Dubberly, H. (2004), *How do you design*. *A compendium of Models*, San Francisco, Dubberly Design Office.
IDEO (2008), *The Human Centered Design toolkit,* San Francisco, IDEO publishing.
Lefebvre, Ph. (2018a), « Innovation et administration : quelles avancées récentes ? », *Horizons publics*, n°2, p.42-47.
Liedtka, J. (2015), ''Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction'', *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925–38.
Manzini E., (2014), ''Making things happen: Social innovation and design'', *Design Issues*, *30*(1), 57-66.
Mulgan G. (2014a), *The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs*, NESTA, mimeo
Mulgan G., (2014b), *Le design au service de l'innovation publique et sociale. performance actuelle et améliorations possibles*, NESTA, mimeo traduit par Emilie Brard pour la 27e Région
OECD (2015), *The Innovation Imperative in the Public Sector. Setting an agenda for action*, Paris, OECD publishing.
Oural A. (2015), *L'innovation au pouvoir !*, Rapport sur l'innovation territoriale remis à Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique.
Plattner H. & d-School (2011), *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*, Institute of Design at Stanford, Stanford University.
Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014), *The teams and funds making innovation happen in governments around the world,* London, Nesta & Bloomberg Philantropies.
Sap (2012), *Introduction to Design Thinking*, https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/, published online September 12, 2012
Scherer, P. et 27e Région (dir.) (2015), *Chantiers ouverts au public: design des politiques publiques*, La Documentation française.
Sibieude T., Kauffmann G., Michel D-A., *Dessinons notre maison. Repenser les services publics avec les usagers : l'histoire de la maison départementale des personnes âgées du Val d'Oise,* Conseil général du Val d'Oise, 121 p.

Thomson M. & Koskinen T. (eds) (2012), *Design for growth and prosperity. Report and recommendations of the European Design Leadership Board*, European Design Innovation Initiative, Published by DG Enterprise and Industry of the European Commission.
Van Patter G.K., Pastor E. (2016), *Innovation methods mapping: Demystyfying 80+ years of innovation process design*, Create Space Independent Publishing Platform.
Vincent S. (2018), « Petite géopolitique de l'innovation publique et sociale », *Horizons publics*, n°2, p.36-41.
Weller, J. M., & Pallez, F. (2017), « Les formes d'innovation publique par le design: un essai de cartographie », *Sciences du Design*, (1), 32-51.
Yee, J., Jefferies, E., & Tan, L. (eds.) (2013), *Design transitions*, Amsterdam, Bis Publishers.