

De la participation au *design thinking*, la participation saisie par la nébuleuse des « entrepreneurs militants »

Auteur : Aurélie Landon, Doctorante UMR LAVUE, équipe Centre de Recherches sur l'Habitat, Univ. Paris 8. Contrat CIFRE chez la Fabrique des Territoires Innovants.

Thèse intitulée : « Entreprises sociales, innovation et participation. Analyse des initiatives de développement des territoires » sous la direction d'Agnès Deboulet (Professeure Univ. Paris 8 / UMR LAVUE, équipe Centre de Recherche sur l'Habitat).

Résumé : Ma recherche porte sur une nouvelle catégorie d'acteurs du processus de fabrique de la ville, les « entrepreneurs militants ». Ils ont en commun d'à la fois mobiliser un certain nombre de revendications issues des mouvements sociaux tout en inscrivant leur registre d'action dans une activité entrepreneuriale. Dans le cadre de ma thèse en contrat CIFRE à la Fabrique des Territoires Innovants, j'ai eu l'occasion de participer à la première phase du concours Réinventer Paris. Dans cet article, j'aborderai donc à travers ce cas la façon dont les entrepreneurs militants se saisissent de la participation. Je proposerai tout d'abord de s'intéresser au cadre du concours qui articule les notions d'innovation et de participation à la fois comme vecteur d'amélioration des politiques publiques, mais également d'encouragement à l'entrée de ces entrepreneurs militants dans le projet urbain. Par ailleurs, la littérature sur la participation ne s'est pas beaucoup intéressée jusqu'à présent à la figure de l'acteur entrepreneurial. J'aborderai donc dans un deuxième temps, le dispositif de design thinking de conduite de projet mis en place par la Fabrique, prise comme exemple d'entrepreneur militant en proposant une exploration d'une grille d'analyse sur la participation comme instrument d'action publique.

Abstract : My research focused on a novel actor category in the making city process, the “militant entrepreneur”. Common to them is the use of quite a few claims of the social movement while their register of actions take place within an entrepreneurial activity. My PhD is done within the company La Fabrique des Territoires Innovants (with special French contract named CIFRE) and I had the opportunity to participate to the first phase of the competition “Réinventer Paris”. In this article, through this case, I will discuss how the militant entrepreneurs use the participation. Firstly I will focused on the articulation of the notions of participation and innovation in the competition, both as vector of improvement of public policy and as an encouragement to the militant entrepreneurs to be actors of the urban project. Furthermore little attention has so far been given to the figure of the entrepreneurial actor in the participatory literature. Then I will approach the methodology of project management, the design thinking, used by La Fabrique des Territoires Innovants, by exploring an analysis grid of the participation as a public action instrument.

Mots clés : Innovation sociale, Réinventer Paris, participation, design thinking, entrepreneur.

Innovation sociale et entrepreneuriat dans le projet urbain

En novembre 2014, la ville de Paris lançait un appel à projet urbain innovant intitulé « Réinventer Paris ». Il s'agissait, sur 27 sites proposés par la municipalité ou l'un de ses partenaires, de proposer une offre de montage immobilier pour l'acquisition du foncier et le développement du projet architectural. L'accent est mis sur la dimension innovante du projet qui « devra porter tant sur la fond que sur la forme »¹. L'innovation attendue par le règlement est entendue comme « celle qui consiste à « faire mieux autrement ». Elle porte donc aussi bien sur le contenu du projet architectural, son programme et ses composantes techniques, que sur les procédures proposées, sa gestion, le montage des partenariats et les modalités de financements.

Dans le règlement du concours, la ville de Paris indiquait de manière explicite qu'elle souhaitait que les équipes en lice intègrent de nouveaux types d'acteurs dans le projet urbain. « De sa genèse à sa mise en œuvre, l'objectif est de réunir différents acteurs qu'ils soient investisseurs, architectes, maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, opérateurs, utilisateurs, chercheurs, artistes, designers, start-ups etc. »². La deuxième phase de sélection du concours a eu lieu en juillet 2015 détaillant la composition des équipes encore en lice pour la dernière partie du concours. Les équipes ont effectivement intégré des acteurs rarement présents aussi en amont du projet avec un bon nombre de start-ups et d'entreprises du numériques, des collectifs d'artistes, des acteurs de l'économie sociale et solidaire ainsi que des établissements d'enseignement supérieur.

Dans le cadre d'une recherche de thèse en contrat CIFRE³, j'ai⁴ eu l'occasion de participer à la première phase du concours « Réinventer Paris ».

Entrepreneurialisme urbain et impératif démocratique, deux mouvements parallèles et antagonistes

Dans le cadre de ma thèse, je m'intéresse à l'émergence d'une nouvelle catégorie d'acteurs entrepreneuriaux dans le processus de fabrique de la ville et plus précisément dans le projet urbain, les « entrepreneurs militants »⁵. Ils s'auto-désignent par une grande variété d'appellations : entrepreneurs sociaux, acteurs du changement, communauté numérique, acteurs de l'économie collaborative, *think-and-do-tank*, etc. Par « entrepreneur militant », je fais référence à une nébuleuse entrepreneuriale émergente ayant comme caractéristique commune de porter un certain nombre de revendications issues des mouvements sociaux urbains dont la participation et l'*empowerment* mais qui inscrit son registre d'action dans « l'utilisation du marché et du statut d'acteur économique pour faire valoir leurs revendications en termes de valeurs, d'éthique et d'objectifs de transformation sociale » (Gendron et Turcotte, 2006).

¹ Site internet du concours Réinventer Paris : www.reinventer.paris

² *Ibid.*

³ Réalisée à la Fabrique des Territoires Innovants (FTI) avec le soutien de la MGEN.

⁴ Dans cet article, je ferais la distinction entre le « je » pour aborder mon travail de recherche et le « nous » pour décrire nos activités à la Fabrique des Territoires Innovants en référence à la thèse de Khedidja Mamou (Mamou, 2015)

⁵ Cette terminologie est issue de réflexions communes avec François Bottollier-Depois menées à la Fabrique des Territoires Innovants (Bottollier-Depois, Landon, 2015).

Corinne Gendron (2001, p. 179) parle ainsi de « mouvements sociaux économiques » : « Ces mouvements s'approprient un champ qui leur était étranger, l'économie, pour l'instrumentaliser et le redéfinir en fonction de leurs valeurs, de leur éthique et de leurs objectifs de transformation sociale ». C'est donc en s'inscrivant dans le champ économique en tant qu'acteur qu'ils portent leur action politique.

Une première période d'observation exploratoire m'a permis de faire émerger quelques premières caractéristiques communes à ces acteurs (Bottollier-Depois et Landon, 2015, p.25) :

- La recherche d'un impact sur la société et/ou l'environnement à travers l'activité économique ;
- l'importance du « faire » et de l'action collective qui se manifeste par la dimension participative, ils portent ainsi une revendication sur le passage à l'action (« la preuve par l'action⁶ ») et sur le « faire » qui est un terme qui revient très souvent dans leur discours ;
- une oscillation entre une idéologie libérale et une idéologie libertaire.

L'une de mes hypothèses de recherche est que l'émergence de ces acteurs est issue de deux mouvements antagonistes dans les politiques publiques urbaines depuis le milieu des années 1970 : « l'entrepreneuralisme urbain » (Harvey, 1989) et « l'impératif démocratique » (Blondiaux, 2008).

Le premier choc pétrolier et la profonde crise de récession qui en a découlé 1973 ont eu de profondes répercussions sur la façon de penser et faire la ville. Cette crise internationale a fragilisé les Etats dans leur rôle de régulation sociale, entraînant un phénomène de néo-libéralisation des politiques publiques urbaines, définis par Vincent Béal (2014) comme une « restructuration sélective de l'action publique prenant la forme d'un renforcement des dynamiques marchandes dans la régulation des espaces urbains » (§2). Cela s'est traduit par l'émergence d'un consensus pour adopter une démarche entrepreneuriale dans le processus de fabrique de la ville qui serait portée au niveau local par les villes et agglomérations. D. Harvey décrit « l'entrepreneuralisme urbain » comme un processus de fabrique de la ville, reposant sur un système de compétition internationale entre les villes (Harvey, 1989). Ces dernières développent alors une stratégie de l'offre pour attirer les investisseurs. La fabrique de la ville tend ainsi à se standardiser à coup de grands projets urbains avec l'élaboration de modèles ou de bonnes pratiques (Devisme, Dumont et Roy, 2008). La part croissante des partenariats publics-privés dans ces grands projets a eu pour effet d'opacifier la gouvernance urbaine et de marginaliser la part des citoyens dans la prise de décisions (Deboulet, 2012).

En parallèle, et en réaction à ces transformations de la gouvernance urbaine, s'est développé un peu partout dans le monde, la montée de revendications pour le droit à la participation des habitants et citoyens dans les politiques publiques urbaines. La participation s'est construite autour de revendications démocratiques et comme un instrument politique dans le cadre des luttes urbaines des années 70 (Hatzfeld, 2005). Cependant la construction de ce « nouvel impératif démocratique », (Blondiaux, 2008, p. 15), appuyée sur la diffusion internationale des dispositifs participatifs, masque la diversité des modèles participatifs allant d'un processus d'*empowerment* à une tendance managériale. Marie-Hélène Bacqué (2005, p. 82), dans son

⁶ Terme utilisé par un participant à un groupe de travail organisé par la Fabrique des Territoires Innovants sur des expérimentations dans le domaine de l'agro-alimentaire.

étude comparative des dispositifs participatifs dans la politique de la ville en France et dans les *empowerment zones* aux Etats Unis, montre comment « ces dispositifs se construisent dans une tension entre idéologie néolibérale et revendication démocratique ». Ainsi, la littérature sur les différentes formes de la participation (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005 ; Barnes, Newman et Sullivan, 2007) nous permettent de dégager deux tendances qui portent un risque de dépolitisation de la participation. D'une part, une tendance managériale qui vise à concilier efficacité et participation notamment pour l'amélioration des services publics et qui tend à privatiser la conduite des dispositifs participatifs (Abram, 2007 ; Jaglin, 2005). D'autre part, une tendance à la proximité qui tend à déconnecter espace de décision et espace de discussion (Blondiaux, 2005).

Je souhaite ainsi m'appuyer, dans le cadre de mon travail de recherche de thèse, sur cet oxymore « entrepreneurs militants » pour analyser l'émergence de ces nouveaux acteurs et la façon dont ils recomposent les modalités et les finalités de l'action privée dans la fabrique de la ville. Cette communication est donc l'occasion d'explorer cette ambivalence à travers ce que nous dis le « cas » (Becker, 2002) du concours Réinventer Paris.

De la participation au design thinking dans le projet urbain

Dans cet article je propose de revenir sur la façon dont cette nébuleuse entrepreneuriale se saisit de la participation comme instrument dans le cadre d'un projet urbain. La littérature participative a permis de mettre à jour les mécanismes d'institutionnalisation et de procéduralisation de la participation avec l'émergence d'une sphère de professionnels (Nonjon, 2012). Par ailleurs, les travaux sur la gouvernance urbaine ont permis de faire émerger le rôle des entreprises dans les processus de décisions de la ville (Harvey, 1989). Cependant peu de travaux se sont intéressés à la figure de l'acteur entrepreneurial dans ces processus et à la façon dont il mobilise la participation dans le projet urbain.

Je propose dans un premier temps de s'intéresser à cette nébuleuse entrepreneuriale émergente en analysant le cadre du concours « Réinventer Paris ». J'interrogerais la façon dont se sont articulées les notions d'innovation et de participation comme vecteur d'amélioration des politiques publiques mais également comme vecteur d'encouragement à l'entrée de cette nébuleuse entrepreneuriale dans le projet urbain.

Dans un second temps, je reviendrais sur le dispositif de conduite de projet que nous avons mis en place dans le cadre de l'élaboration de notre réponse : le *design thinking*. Décrit comme une méthodologie de management de projet d'innovation par la littérature des *designers* (Brown et Katz, 2010 ; Péché, Mieyeville et Gaultier, 2013), je reviendrais sur la façon dont le *design thinking* mobilise la participation comme un outil intégré à une conduite de projet entrepreneurial. Enfin, je m'appuierai ainsi sur le cadre d'analyse fournie par la recherche sur l'instrumentation de l'action collective pour étudier les expérimentations menées par les entrepreneurs militants dans le projet urbain. Ainsi je mobiliserai la grille proposée par G. Gourgues (2013) pour étudier la participation comme instrument de l'action collective à travers trois interactions à l'œuvre : les publics-cibles / les publics réels ; les procédures proposées/les registres d'actions des participants et les objectifs / les effets.

« *La recherche en funambule* ⁷ », apprenti-chercheur salarié

La Fabrique des Territoires Innovants (FTI), structure dans laquelle je réalise ma thèse CIFRE, cherche à développer des outils et des méthodologies d'accompagnement de l'innovation en s'appuyant sur deux registres d'actions :

- l'expérimentation au sein du *do-tank* : il s'agit de la partie « opérationnelle » de la FTI qui est en charge d'accompagner les territoires innovants et de « prototyper » les méthodologies et les outils d'accompagnement. Le *do-tank* est aujourd'hui composé de deux personnes : une responsable qui a une formation en commerce et une cheffe de projet Territoires, urbaniste qui a une expérience de consultante en développement économique.
- la réflexivité au sein du *think-tank* : il s'agit de la partie « recherche » qui est en charge de produire des savoirs et de la connaissance autour de nos champs d'intervention mais également de participer à la définition des méthodologies. Le *think-tank* regroupe deux doctorantes en CIFRE, moi-même en urbanisme et une ingénieure-agronome en thèse d'économie. Une apprentie, étudiante en affaires publiques vient de rejoindre la structure. Le responsable du *think-tank*, également directeur de la FTI, est lui-même chercheur en sciences de gestion. Nous sommes donc dans une démarche de recherche-action, celle-ci vise à insuffler de la connaissance et des savoirs dans les expérimentations menées par le *do-tank* de la Fabrique des Territoires Innovants. Nous sommes ainsi également dans une démarche de recherche collective pluridisciplinaire⁸.

La première année d'existence de la Fabrique des Territoires Innovants a été l'occasion d'initier nos premiers projets et d'affiner notre démarche. Pour l'équipe récemment constituée et par ailleurs composée de personnes qui viennent de disciplines et de champs professionnels différents (commerce, sciences politiques, urbanisme, politiques publiques, agronomie), il s'agit de trouver des méthodologies et un vocabulaire de travail communs. De plus, pour la partie *think-tank* de notre structure, il s'agit également de travailler sur un objet commun au-delà de l'ancrage disciplinaire de nos recherches.

Il est à noter que mon statut de doctorante-salariée au sein de la Fabrique des Territoires Innovants entraîne un positionnement d'apprenti-chercheur engagé dans l'action. Bien que ma recherche ait démarré en novembre 2014, mon contrat de CIFRE a été signé en juillet 2015. Ainsi sur la période du concours Réinventer Paris, j'avais intégrée l'entreprise en tant que cheffe de projet sur ce concours et avait décidé dans l'attente de la signature de mon contrat de recherche de profiter de cette période pour faire une observation exploratoire. J'ai donc été en charge de la participation de mon entreprise au sein d'un groupement au concours Réinventer Paris.

Mon rôle de cheffe de projet m'a donc placée dans le positionnement de « participant comme observateur » décrit par Gold (Gold, 2003). Cette situation d'enquête se caractérise par le fait que dans la relation d'enquête, enquêteur et enquêté sont conscients de cette relation de terrain.

⁷ Titre des rencontres doctorales sur la recherche en sciences humaines et sociales dans le cadre d'un contrat CIFRE. Organisé par l'association des doctorants Cifre en SHS les 3 et 4 septembre 2015 à Rennes.

⁸ Je tiens d'ailleurs à remercier Noémie Galvez et Julie Lequin, pour les discussions que nous avons eues autour de cette communication qui m'ont beaucoup apportées pendant la rédaction.

Lors de cette période d'observation exploratoire, j'ai été confrontée à deux biais dans la conduite de mon enquête.

Le premier est celui d'« enclichage » (Olivier de Sardan, 1995). Jean-Pierre Olivier de Sardan décrit « l'enclichage » comme un des biais inévitable de la recherche de terrain dans lequel le chercheur va être progressivement intégré à certains groupes et perçu par les autres groupes comme en faisant partie. En effet, la conduite du projet a été l'objet d'un conflit entre plusieurs acteurs de l'équipe du concours. Ma position de doctorante-salariée me paraissait de prime abord privilégiée pour observer la nature de ce conflit et les arbitrages opérés, cependant les tensions sont allées jusqu'à la mise en place d'une contre méthodologie par l'un des acteurs du projet, face à celle que nous avons mis en place à la FTI. Ma position de salariée m'a alors placée au fur et à mesure comme partie prenante de ce conflit. Finalement, nous avons d'ailleurs fait le choix de ne pas participer à la seconde phase du concours sur laquelle l'équipe du concours a été retenue.

Le second, décrit par Gold, est le risque de « virer indigène ». Ainsi pour exploiter le matériau de ce concours, j'ai dû sortir de mon terrain en participant d'une part à des ateliers et séminaires de recherches dans mon laboratoire et d'autre part en participant à des groupes de travail autour du projet urbain organisés par des acteurs proches de ceux que j'ai pu observer dans le cadre du concours « Réinventer Paris ». L'observation de groupes de travail extérieurs à mon entreprise d'accueil m'a permis de déceler ce qui continue à me rester « étranger » malgré l'année passée en immersion au sein de la Fabrique des Territoires Innovants.

Le cas de l'appel à projet « Réinventer Paris »

La particularité du concours « Réinventer Paris » est qu'il place les équipes qui répondent :

- à la fois dans une position similaire à celle du maître d'ouvrage : l'équipe doit définir le programme du lieu, s'engager à acquérir le site ou le bâtiment, et financer et assurer la mise en œuvre du projet architectural et urbain ;
- et à la fois dans une position de maîtrise d'œuvre : une fois le programme défini, l'équipe doit proposer un projet architectural qu'elle mettra en œuvre si elle est sélectionnée.

On trouve donc dans les équipes de projet des acteurs « traditionnels » de la maîtrise d'ouvrage (foncière, bailleurs, financeurs, assistant à maîtrise d'ouvrage, programmiste, etc.) et des acteurs « traditionnels » de la maîtrise d'œuvre (architectes, urbanistes, bureaux d'études d'ingénierie et environnementaux).

Ainsi, si l'on parle de l'importance croissante des acteurs privés dans les politiques publiques urbaines depuis les années 80, la mairie de Paris a ici proposé un modèle de concours inédit et en dehors des procédures classiques de marché public. Elle met en compétition des équipes qui vont proposer un montage immobilier pour acquérir un site et y réaliser un projet, tout en conservant un pouvoir décisionnel sur ce qui s'y construira. L'équipe de projet doit donc assumer l'ensemble des étapes du projet architectural, tout en initiant une démarche participative. Nous verrons dans cette partie que la participation des usagers est présentée par le règlement du concours comme un vecteur d'innovation, la réduisant quasiment à la prise en compte de la « demande » pour adapter « l'offre ».

Innovez, concertez ! Les « entrepreneurs militants » dans le projet urbain

Très médiatisé, le cas du concours Réinventez Paris permet de s'intéresser à une conception entrepreneuriale de la participation s'appuyant sur une double injonction : l'innovation et la participation. Le recours à l'innovation sociale dans le cadre des politiques publiques s'inscrit dans un processus en cours d'institutionnalisation depuis une dizaine d'années. N. Richez-Battesti, F. Petrella et D. Vallade décrivent ainsi la « *Social Innovation Europe* », lancée en 2011 par l'Europe :

« Cette acceptation de l'innovation sociale, centrée sur la réponse aux imperfections de l'intervention de l'Etat dans le champs des politiques sociales, et portée à l'origine par les organisations internationales (OCDE, UNESCO), s'est rapidement diffusé au niveau des Etats. [...] [En Angleterre] Mise en œuvre par des cabinets de consultants et de designers, la démarche vise à rendre l'utilisateur coproducteur du service sur la base de son expérience » (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012, p.18).

Cette vision de l'innovation sociale s'appuie ainsi sur des qualités supposées inhérentes aux entrepreneurs : une meilleure efficacité de gestion ; une capacité de rationaliser les services sociaux et une capacité à dégager une productivité comparable à celle des services marchands. Elle englobe également une conception de l'innovation entrepreneuriale qui serait plus à même de répondre aux besoins des citoyens non couverts par l'Etat ou le marché.

La seconde injonction à la participation s'appuie sur la valorisation croissante de « l'utilisateur » dans les processus d'innovation, on parle ainsi d'« innovation centrée-utilisateur⁹ », d'« innovation par les usages¹⁰ » ou d'« innovation d'usage¹¹ », vision que l'on retrouve dans l'intitulé d'une des sous parties du règlement du concours « L'innovation se place d'abord dans le champ des usages¹² » (p.7). Une page plus loin, lorsque la participation est abordée, elle est ainsi clairement reliée à l'innovation :

« L'innovation, c'est la participation et la concertation : [...] Il ne s'agira pas seulement de leur [citoyens, acteurs de la ville et des quartiers] montrer les projets dans leur version quasi-finale mais aussi de mettre en place des mécanismes qui les associent dans la définition des attentes et des choix de solutions. » (*Ibid.*, p.8)

Les apports de la participation sont ici entendus par la ville de Paris comme permettant d'améliorer le projet proposé afin qu'ils répondent aux « attentes » des utilisateurs. Cette conception de l'innovation reliée à celle des usages par la participation laissent ainsi voir la formulation d'une commande publique ouvrant clairement la porte à de nouvelles catégories d'acteurs (*start-upers*, artistes, chercheurs et *designers*) et qui participent de l'entrée de cette nébuleuse d'entrepreneurs militants dans le projet urbain. L'innovation a ici une visée fonctionnelle et de rationalisation de l'action publique.

⁹ Employée par la Fondation internet nouvelle génération (Fing), *think-tank* s'intéressant aux transformations numériques, dans leur « Guide de l'innovation centrée-utilisateur » (Labarthe, Francou et Linares, 2014)

¹⁰ Titre d'un memento de la DATAR : « L'expérience de chacun au services de tous. L'innovation par les usages », consultable en ligne : http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/memento_innovation_usages_vf.pdf

¹¹ Intitulé d'un module de formation de l'Ecole de Design Nantes Atlantique.
<http://www.lecolededesign.com/entreprise/formation-continue/innovation-d-usage/>

¹² Le règlement de l'appel à projet urbain innovant est consultable en ligne sur le site Réinventer Paris :
<http://www.reinventer.paris/fr/reglement/>

La composition de notre équipe de projet au concours est à ce titre intéressante. Elle s'articule autour d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) créée pour l'occasion dans laquelle cinq collèges d'acteurs ont été définis : le collège « Architectes et traducteurs des usages urbains » ; le collège « Financeurs responsables » ; le collège « Acteurs de la recherche et du bien commun » ; le collège « Entrepreneurs du bien-vivre en ville et salariés » ; le collège « Citoyens acteurs et contributeurs ».

Lors de la manifestation d'intérêt qui nous a permis d'être retenus sur la première phase de projet, nous avons ainsi présenté ce groupement comme une « communauté de pionniers » ayant formulé une première piste de projet que nous avons intitulée « une hypothèse de bien commun ». Les acteurs de la maîtrise d'œuvre, regroupés dans le collège « Architectes et traducteurs des usages urbains », sont ainsi placés dans un rôle de traduction des usages, les citoyens sont mobilisés en leur qualité d' « acteur-contributeur », enfin les entrepreneurs sont placés comme garant du « bien-vivre » en ville (plusieurs start-ups ont ainsi fait partie de l'équipe projet, une start-up de vélos électriques par exemple).

Ces dénominations suggèrent ainsi la possibilité d'une recomposition des rôles des acteurs « traditionnels » du projet urbain face à l'arrivée des « entrepreneurs militants ». Je propose ainsi d'aborder, dans la seconde partie de cet article, la façon dont ces derniers se saisissent de la participation publique dans le cadre d'un projet entrepreneurial.

La conduite de projet dans le cadre du concours Réinventer Paris

Notre équipe a donc été retenue dans le cadre de la manifestation d'intérêt sur l'un des 27 sites proposés dans le cadre du concours par la Ville de Paris. Il s'agit du site de l'immeuble de Morland, ayant abrité pendant un temps la préfecture de Paris. Il est décrit sur le site du concours comme « un site phare de l'appel à projet, dont le potentiel sensationnel de valorisation (40 000 m² de surface de plancher globale) appelle des projets hors norme »¹³.

Pour organiser un processus de participation dans ce concours, nous avons été confrontés à deux types de difficultés :

- la première tient justement au site choisi : son dimensionnement et son implantation centrale dans Paris nous ont amené à considérer que la programmation du bâtiment s'inscrirait dans une échelle métropolitaine. La première question qui s'est alors posée dans l'équipe projet était de savoir qui concerter dans le cadre d'un projet inscrit dans une échelle métropolitaine ;
- la seconde tient au calendrier du concours : le concours, étant découpé en plusieurs phases, est jalonné par des étapes de sélection (manifestation d'intérêt, phase une, phase deux). Une fois, retenus pour la première phase, nous avons environ trois mois pour proposer un projet au stade de l'esquisse ainsi qu'un montage immobilier pour acquérir le site.

Nous avons décidé de mettre en place une démarche de *design thinking* pour co-construire le projet. Dans cette partie, je propose d'étudier la façon dont la participation est mobilisée dans le cadre du dispositif de *design thinking* pour appréhender le processus d'instrumentation des

¹³ Page internet du site Réinventer Paris dédiée au site de Morland : <http://www.reinventer.paris/fr/sites/1247-morland-4e.html>

« entrepreneurs militants ». Après avoir analysé le développement du dispositif *design thinking*, combinant des approches issues du *design* et de la participation, je proposerai d'étudier le dispositif en m'appuyant sur l'approche de l'action collective par les instruments de l'action publique. Je souhaite ainsi explorer le recours au dispositif participatif par les « entrepreneurs militants » comme une tentative « d'instrumentation » de la conduite de projet entrepreneurial (Lascoumes et Le Galès, 2005).

Je proposerai donc d'analyser ces ateliers en m'appuyant sur la grille proposée par G. Gourgues (Gourgues, 2013). Il s'appuie sur le triptyque d'Archon Fung (2006) qui postule que le cadrage initial d'un dispositif participatif répond à trois questions : Qui participe ? Comment s'organise la concertation ? A quoi propose-t-on de participer ? L'apport de l'approche par les instruments proposée par G. Gourgues propose de décaler cette analyse qui étudie la procédure en intégrant la dimension des « débordements » (p.87). Il propose donc d'étudier les tensions entre le cadrage proposé du dispositif et la façon dont les participants s'en saisissent à travers trois nouvelles questions : qui se mobilise ? Comment les participants interviennent-ils ? Quels sont les effets de cette participation ? A travers cette grille, je souhaite explorer la façon dont les entrepreneurs militants se saisissent du dispositif participatif comme instrument de projet entrepreneurial mais également comme vecteur de légitimation de leur place dans le projet urbain.

Le design thinking, un dispositif de conduite de projet centré sur la créativité et l'innovation transposé dans le projet urbain.

Dans leur article intitulé « *Design thinking* : le *design* en tant que management de projet », Péché, Mieyeville et Gaultier (2013, p. 14) présentent l'évolution du recours aux *designers* dans le processus de projet « non plus comme spécialistes de la forme mais aussi comme médiateurs des cultures interdisciplinaires ou comme liant dans les équipes pluridisciplinaires ». Le *design thinking* permettrait ainsi de mobiliser plusieurs disciplines tout au long du processus (*design*, ingénierie, sciences humaines et sociales, management et marketing, commerce) au lieu de les séparer par séquences.

Le *design thinking* s'appuie toutefois sur deux grandes phases : une première phase de divergence et une seconde phase de convergence. La première est une phase d'ouverture, dite de créativité, où les participants sont invités à exprimer leurs idées sans tenir compte de la faisabilité de leurs propositions. La seconde phase est une phase d'opérationnalisation des propositions de la première phase. Durant cette phase, les *designers* réalisent avec ou sans les participants un tri dans les idées proposées lors de la première phase et proposent aux participants de développer l'idée pour aboutir à un projet opérationnel.

Le recours à la terminologie de *design thinking*, plutôt qu'à celle de *design*, fait référence à une méthodologie développée dans la *Silicon Valley*. Elle a été conceptualisée par l'ingénieur David Kelley et le *designer* Tim Brown au milieu des années 2000 en réponse aux difficultés rencontrées dans le cadre des projets industriels avec la séparation des fonctions de conception, de fabrication et de commercialisation. Le *design thinking* est ainsi désormais présenté comme un dispositif de management de projet innovant, reposant sur trois dimensions : la prise en compte de la viabilité, de la faisabilité et de la désirabilité. La méthodologie inclurait ainsi les dimensions « humaines », économiques et technologiques (Péché, Mieyeville et Gaultier, 2013,

p. 14-15). Dans le cadre de ce concours, nous l'avons utilisée pour le projet architectural et urbain.

Le *design thinking*, comme marqueur de l'entrée des entrepreneurs militants dans le projet urbain ?

Nous avons organisé deux ateliers de 4 h avec un cabinet de *designers* User Studio, avec pour objectif de mobiliser ce que nous avons appelé une « communauté créative ». Le premier atelier était intitulé « Vision du bien commun », le second « Scénarii d'usages ». Etant cheffe de projet sur l'organisation de ces ateliers pour la Fabrique des Territoires Innovants, j'ai participé à l'élaboration de la commande auprès des *designers* et au suivi de leurs activités. J'ai également été en charge de l'organisation logistique de ces ateliers. Pour l'atelier 1, j'ai tenu autant que possible une position d'observatrice. Pour l'atelier 2, j'ai été en revanche « participante » à l'une des tables.

Quel public mobiliser dans le cadre d'un projet entrepreneurial ?

Dans notre manifestation d'intérêt, nous avons annoncé avoir formé une communauté de « pionniers (architectes, entrepreneurs et industriels, acteurs publics et financeurs, bailleurs et promoteurs, société civile et citoyens) » et formulé une « hypothèse du bien commun ». Nous avons proposé dans la première phase du concours de confronter cette hypothèse à ce que nous avons appelé des « entrepreneurs du bien commun » que nous avons identifiés. L'usage du terme « entrepreneur du bien commun » est utilisé par la FTI pour désigner « des individus qui portent une vision et qui œuvrent pour qu'elle se réalise ». Le terme est donc utilisé par la Fabrique des Territoires Innovants pour désigner l'entrepreneur au sens propre mais également des chercheurs, des politiques ou des citoyens.

Nous avons souhaité mobiliser des professionnels qui avaient un intérêt dans le projet, les professionnels de l'immobilier (bureaux d'études, architectes, opérateurs, etc.). Nous visions également un public que G. Gourgues qualifie de « citoyens "concernés" et organisés » (*Ibid.*, p.94), porteurs d'intérêts bénévoles. Comme cela a été dit précédemment, il s'agissait de mobiliser des « citoyens » pour leurs qualités d'« acteurs contributeurs ». On peut ainsi noter la participation d'une personne retraitée de la DATAR qui souhaitait continuer à s'investir dans des projets urbains. Une troisième catégorie de public a été mobilisée : celle que nous avons provisoirement identifiée comme les futurs usagers du projet, représentés notamment par les porteurs de projets qui souhaitaient développer une activité dans le lieu. Cette troisième catégorie pose question : peut-on considérer un futur opérateur comme un usager du projet ou est-il à placer dans la catégorie des porteurs d'intérêts professionnels ?

La temporalité du concours est ici à prendre en compte dans le choix de la définition de l'usager. Ces ateliers ont été engagés avant même que la définition du programme de logements n'ait été établie : des pistes de réflexions ont été avancées (logements sociaux, colocations étudiantes, logement libre) sans que le public cible ne puisse clairement être identifié. Le recours au dispositif participatif pour la phase de programmation du projet architectural pointe ainsi la difficulté d'identifier ce « public-cible » comme c'est généralement le cas sur les projets d'architecture neufs. Nous avons ainsi fait le choix d'un dispositif en plusieurs étapes, suivant

l'avancement du projet architectural, qui s'ouvrirait à un public de plus en plus large. L'un des objectifs de cette première phase était donc de déterminer de manière plus fine qui seraient les futurs usagers du lieu.

Cependant cette démarche se rapproche ainsi de ce que J.-M. Fourniau (2008) désigne comme la « tradition consultative » par opposition à la « démocratie participative », en cherchant à prédéfinir les catégories de public à impliquer ainsi que les intérêts sur lesquels ils sont invités à s'exprimer. La sélection des participants, que nous avons opérée, s'est ainsi appuyée sur la distinction entre les « citoyens » (*Ibid.*) définis comme des personnes « dont la contribution consiste à participer de façon active à la gouvernance du projet puis du lieu, à apporter leur énergie, leur temps et leurs idées aux projets développés par la Société¹⁴ » et les « riverains » suspectés de se mobiliser pour défendre leurs intérêts particuliers et non pour agir. La sélection s'est donc appuyée sur la supposée capacité d'agir des participants. On retrouve ici l'importance donnée à l'action et au « faire » évoquée précédemment dans la définition des entrepreneurs militants.

A ce titre, la question de la motivation du public à participer dans le cadre d'un projet entrepreneurial se pose également question. Il est intéressant de noter que cette question de l'intérêt des individus à participer est centrale dans la réflexion de nos projets à la Fabrique des Territoires Innovants. La FTI essaye, en effet, de développer une conception de l'entreprise comme « bien commun » : « Le défi est que les questions relatives au bien-être, par nature individuelles, soient portées au niveau collectif, et que la communauté d'acteurs d'un territoire soit en charge de la définition des actions relatives au bien-être sur ce territoire ». ¹⁵ Cette approche s'appuie à la fois sur deux conceptions de l'innovation : l'approche centrée usager (cf. infra) et l'innovation ouverte, qui est une approche considérant qu'innover nécessite de faire appel à un partage de compétences et de connaissances au-delà de l'entreprise qui cherche à développer son innovation. La « motivation » d'individus extérieurs à l'entreprise à participer à la définition d'un projet entrepreneurial est donc une question centrale chez les « entrepreneurs militants ». Elle ouvre ainsi une réflexion sur la question des échanges de ressources non-marchandes dans le cadre d'activités entrepreneuriales.

L'approche procédurale du design thinking, la co-construction au détriment de la délibération ?

Comme décrit précédemment, le dispositif de *design thinking* s'appuie donc sur deux grandes étapes :

- une phase de divergence qui correspond à notre premier atelier, qui avait pour objectif pour la Fabrique des Territoires Innovants d'aboutir à une « vision commune du bien commun » ;
- une phase de convergence qui correspond à notre second atelier, dans lequel les participants ont travaillé sur des scénarii d'usages afin d'affiner notre proposition programmatique.

¹⁴ Définition du collège « Citoyens acteurs et contributeurs » dans les statuts de la SCIC mandataire de notre équipe.

¹⁵ Citation extraite de la première plaquette de présentation de la Fabrique des Territoires Innovants réalisée en 2014.

Le caractère procédural de la démarche menée dans ces ateliers avait pour nous l'objectif de permettre la co-construction du projet par l'échange, la délibération et la négociation.

Le dispositif que nous avons mis en place s'est donc déroulé en deux ateliers. Le premier atelier a commencé par la présentation d'un *benchmark* réalisé par des étudiants de master 1 en urbanisme, présentant une série de dispositifs « innovants » qui pourraient inspirer les participants des ateliers pour le projet. Puis les 35 participants ont été répartis par les *designers* sur 7 tables. Pour commencer l'atelier, les *designers* ont proposé un exercice avec des *post-it*. Il s'agissait d'écrire des mots qui faisaient écho à la notion de biens communs. Avec l'aide de la *designeuse*, nous avons procédé après l'atelier à des regroupements par thématique des mots ainsi inscrits. L'objectif de cet exercice était de faire ressortir des grandes lignes d'intentions pour le projet urbain et architectural (Photo n°1). Par la suite, il a été demandé aux participants de remplir des fiches *persona* afin d'imaginer quels seraient les futurs usagers du lieu (Photos n°2). Enfin, dans un troisième temps, les participants ont été sollicités pour proposer des idées de ce qu'ils aimeraient trouver dans le lieu en lien avec les thématiques de leurs tables. Ils devaient ainsi proposer une idée et préciser plusieurs éléments dans des fiches « idées » préparées.

Photo n°1 : Photographie prise par Solène Borrat, Paris, 18 mars 2015 - Crédit : *User studio*



Photo n°2 : Photographie prise par Solène Borrat, Paris, 12 mars 2015 - Crédit : *User studio*



Le second atelier a réuni 17 personnes réparties sur 6 tables. Il était proposé à chaque table de participants de travailler sur le parcours d'un personnage dans l'immeuble de Morland. Il s'agissait d'une part, à travers son parcours, d'imaginer les éléments programmatiques du bâtiment et d'autre part de réfléchir à la synergie entre ces différents éléments qui ont été qualifiés de « fonctions ». Nous avons déterminé avec les *designers* les personnages proposés aux participants. Trois sur les sept parcours réalisés ont ensuite été retravaillés par les *designers* : afin que nous puissions les insérer dans le dossier de réponse du concours).

L'observation de la première séance ainsi que plusieurs échanges informels avec les participants m'a permis de déceler plusieurs « débordements¹⁶ » durant les ateliers. Ainsi, plusieurs participants ont exprimé leurs malaises pendant et après le premier atelier face au cadrage proposé par les *designers* : le manque de temps pour l'échange a été souligné à plusieurs reprises. En effet, pendant les ateliers les *designers* passaient régulièrement entre les tables pour interrompre les échanges et demander aux participants d'écrire sur les supports qu'ils leur avaient fournis. Ils ont ainsi souligné à plusieurs reprises que seuls les écrits resteraient car ils s'appuieraient sur les supports écrits pour « traiter » les idées proposées. Cette importance donnée à la production écrite semble cependant avoir écarté plusieurs débats de fond, les participants devant très rapidement opérer des choix préciser quels choix dans ce qu'ils allaient

¹⁶ Le terme débordement fait référence au travail de G. Gourgues, il désigne les ajustements et contournement qu'opèrent les participants durant les ateliers face au dispositif proposé.

écrire. Ceci nous a d'ailleurs été rapporté par plusieurs participants, exprimant le manque d'espace et de temps dédié à l'échange et à la délibération.

Ce type de remarque a été particulièrement repris par les participants de l'une des tables qui ont ainsi essayé à plusieurs reprises d'ajuster leur participation au dispositif : en souhaitant déplacer la table à laquelle ils étaient installés pour s'isoler des autres tables, en réinterrogeant à plusieurs reprises les consignes de la *designeuse* et en exprimant leur désaccord avec la méthodologie pendant et après l'atelier. Les ateliers étaient filmés et plusieurs participants ont été interviewés pendant l'atelier pour faire un film promotionnel de la démarche : durant cette interview, l'un des participants de cette table a alors remis en cause la méthodologie, regrettant notamment le peu de place laissé à l'échange sur le projet politique accompagnant la démarche. Plusieurs participants nous ont également contacté par téléphone ou par e-mail pour nous faire part de leurs doutes quant à l'animation du dispositif, jugés trop contraignant pour les échanges.

Cette approche vient ainsi répondre à une injonction croissante à l'innovation que l'on retrouve dans le cadre de ce concours. En effet, comme vu précédemment, le règlement du concours demande tout à la fois d'engager une démarche innovante mais également de participation. Or durant cette première phase du concours, il s'agissait tout à la fois d'engager une démarche participative tout en produisant un montage immobilier d'acquisition du site et une esquisse du projet architectural en trois mois. Cette temporalité courte s'est traduite par la mise en place des processus de conception architectural et du dispositif participatif en parallèle, le dispositif participatif ayant ainsi pour objectif de produire l'argumentaire accompagnant le projet architectural. L'approche procédurale du *design thinking* a ainsi permis d'apporter une réponse aux demandes d'innovation et de participation tout en concevant le projet architectural dans un temps court.

Ici, l'analyse du processus de procéduralisation de la participation de M. Nonjon (2012) nous permet d'envisager les limites du recours au dispositif de *design thinking*. En effet, un parallèle peut être tracé entre le processus que l'auteure a étudié qui a conduit à réduire la participation à une prestation voir « dans certains cas à être confondue et fondue dans la boîte à outil classique du consultant » (p.87) et la démarche engagée notamment par Tim Brown et Barry Katz pour procéduraliser la méthodologie du *design* (Brown et Katz, 2010). L'ouvrage *L'esprit design* (*Ibid.*) met en procédure la démarche de conception des *designers* pour en faire une méthodologie utilisable par les managers et cadres d'entreprises. La participation est ici réduite à une dimension de co-construction avec les usagers au service de l'amélioration du produit, objet ou service développé. Ce terme de co-construction, que nous avons utilisé pour décrire notre démarche, est ainsi défini dans notre proposition pour la phase 1 : « La co-construction se propose donc de réinventer l'action collective au-delà d'une réflexion ou une mise en débat collective. Il s'agit de "créer" et de "faire" le bâtiment ensemble. ». Ce recours à l'approche procédurale via la co-construction souligne une fois encore l'importance que nous avons accordé à l'agir et au « faire » laissant ainsi peu de place au « débat sur le débat » (Fourniau, 2008).

Pourquoi recourir au design thinking dans le cadre d'un projet urbain ?

Pour la Fabrique des Territoires Innovants, l'objectif de ces ateliers était double. Il s'agissait tout d'abord de constituer ce que nous appelons une « communauté créative » sur la thématique urbaine, c'est-à-dire un ensemble de personnes et d'institutions que nous pourrions mobiliser

également sur nos futurs projets sur la même thématique. Le second était d'expérimenter et d'acquérir de nouvelles compétences sur l'organisation de groupes de travail. On retrouve donc cette articulation entre une dimension individuelle, (acquérir de nouvelles capacités) et collectives (développer une approche collective autour de nos projets). Ces ateliers étaient donc l'occasion d'apprendre à travailler ensemble à travers l'instrument du *design thinking*.

Pour l'équipe projet du concours, dont nous faisons partie, il s'agissait d'une part de répondre au cahier des charges de l'appel à concours en concertant des acteurs extérieurs (mais proches) de l'équipe projet. Ces ateliers ont ainsi pu être valorisés dans le dossier de réponse à l'appel à concours. Ils ont d'autre part servi à alimenter la définition de la programmation du projet architectural. Il me semble que l'on trouve sur ce point la limite du recours au cadre d'analyse de la participation publique proposé par G. Gourgues, qui ne permet pas de considérer la dimension « productive » du dispositif.

Ici le recours aux travaux sur la notion de projet s'avère nécessaire pour compléter l'analyse, notamment les travaux de J.-P. Boutinet (2014), qui parle de « conduite à projet » pour exprimer le double caractère intentionnel du projet : l'intention de celui qui sollicite le « projet » et l'intention de celui qui élabore le « projet ». Le terme « conduite à projet » plutôt que « conduite de projet » a ainsi pour but de marquer l'orientation du projet par l'acteur concerné. Par ailleurs, le travail de N. Arab sur les deux dimensions de la définition du projet urbain nous fournit un autre cadre d'analyse pour comprendre le recours au dispositif de *design thinking*. Elle distingue ainsi deux dimensions dans la notion de projet urbain : « le projet comme instrument de gouvernance » et « le projet comme logique de production » (Arab, 2001). La mobilisation du *design thinking* peut ici être lue comme un moyen de faire entrer les « entrepreneurs militants » dans « le projet comme logique de production ». Elle permet ainsi d'éclairer la dimension productive inhérente au dispositif que nous avons mis en place et aux limites qu'elle suscite (Infra 2.2).

Par ailleurs, les travaux de M. Nonjon montrent notamment comment la procéduralisation de la participation tend à en faire un outil d'amélioration des politiques publiques et permettent également de considérer cette dimension productive (Nonjon, 2012). Dans le cadre de la conduite de projet que nous avons menée, l'intégration de la participation dans le dispositif du *design thinking* me semble relever du même ordre : une volonté (de la part de ses promoteurs) de valoriser avant tout le processus de projet entrepreneurial. La question de la place laissée aux participants dans la décision s'inscrit ainsi dans ce cadre contraint, illustrée par la deuxième étape de « convergence » du *design thinking*, phase pendant laquelle les propositions des participants sont écartées ou intégrées à la définition du projet en fonction de leur faisabilité.

Dans la poursuite de cette approche du dispositif participatif comme instrument (Blondiaux et Fourniau, 2011 ; Mazeaud, 2012), je propose ici de m'intéresser aux interactions entre objectifs affichés et effets produits par le dispositif participatif pour envisager l'instrumentation de la conduite d'un projet entrepreneurial. Ici comme je l'ai évoqué en introduction ma double casquette d'apprentie-chercheuse et de salariée rend difficile l'analyse des effets du dispositif. En effet, comme évoqué en introduction, la mise en place de ce dispositif de *design thinking* a suscité plusieurs désaccords, allant jusqu'à la mise en place d'une contre méthodologie par l'un des acteurs du projet avec un atelier organisé par un autre prestataire. Or notre participation à ce concours s'inscrit à l'échelle de la Fabrique des Territoires Innovants dans une période de structuration de notre activité. La structure étant récente, le concours était l'un des premiers

projets auxquels nous participions, et le projet de stratégie de l'entreprise étant encore en cours de définition.

En parallèle de la conduite de ce projet, nous avons donc de nombreux ateliers de travail en interne pour la construction du projet de l'entreprise. Les échanges portaient tout aussi bien sur le type d'activités que nous souhaitions développer que sur le positionnement éthique de notre entreprise. Notre participation au concours a donc été appréhendée comme l'occasion de mettre en pratique les premières positions et méthodologies que nous avons développées lors de nos échanges. Or le travail de conceptualisation et de concrétisation du projet du concours nous a amené à opérer au fur et à mesure de la conduite du projet une série d'arbitrages, tandis que les échanges autour du projet d'entreprise nous permettaient l'expression de positionnements différents. La mise en place de ce projet a ainsi été à l'origine d'un certain nombre de conflits amenant notre structure à se réorganiser et à se retirer de l'équipe de projet pour la seconde phase du concours. Ma position de salariée m'a ainsi placée comme partie prenante de ce conflit, en rendant difficile l'analyse.

Cependant, l'existence de ces désaccords ouverts peut se comprendre comme un effet sur l'organisation induit par le *design thinking*, faisant émerger des désaccords profonds sur notre positionnement au cours de la définition du projet. Le désaccord a notamment porté sur la place laissée au débat et la grande importance du critère de sélection des participants sur leurs supposées capacités et volonté d'agir. Il est également intéressant de noter les effets que ce projet a eu sur les salariés de la Fabrique des Territoires Innovants. Notre structure étant récente, la mise en place du projet a été ainsi l'occasion de nombreux échanges en interne autour des dispositifs d'innovation sur lesquels le directeur de la structure concentre ses travaux de recherche, mais également autour de mon travail de thèse, permettant des échanges autour de l'urbain avec mes collègues issus d'autres champs disciplinaires et professionnels. Ainsi si le dispositif mis en place laissait peu de place aux délibérations, le « débat sur le débat » (Fourniau, 2008) s'est tenu dans les « coulisses » des ateliers.

En raison de ce déroulement conflictuel du projet, il m'est difficile d'aller interroger les participants pour observer les changements individuels qui auraient pu être induits par le dispositif. Cependant le cadre du concours et les différentes étapes de sélection permet de s'intéresser à la dimension d'acteurs collectifs et leur place prise dans le projet urbain. Ainsi, l'article de la revue *Cadre de ville*¹⁷, consacré aux résultats de la sélection de la première phase du concours consacre à ce titre l'émergence de nouveaux acteurs reconnus précisément pour leur usage de la participation :

« Dans le cortège des nouveaux acteurs qui se dévoilent dans l'arène de Réinventer Paris, on compte nombre de start-ups et cabinets spécialisés dans des solutions innovantes de tous crins. A la lecture de la composition des équipes retenues, on comprend par exemple l'importance du volet participatif ».

On le voit, le recours à la participation dans le cadre du *design thinking* semble ici avoir eu pour effet de légitimer la place de « l'entrepreneur militant » dans le projet urbain, recourant ainsi à un instrument issu de l'action publique dans le cadre d'un projet entrepreneurial.

¹⁷ « Réinventer Paris : un nouveau paysage de l'innovation urbaine », article mis en ligne le 15 juillet 2012 sur le site internet de la revue *Cadre de villes*, URL : <https://www.cadredeville.com/PanoramaProjets/reinventer-paris-un-nouveau-paysage-de-linnovation-urbaine>

Conclusion

Confrontée à un objet encore peu étudié, les premières observations durant le concours Réinventer Paris ainsi que dans le cadre de groupes de travail et de réunions m'ont permis de poser des premiers éléments caractérisant « l'entrepreneur militant ». Par ailleurs, l'analyse du cadre du concours permet d'éclairer la place qui est faite à ce nouvel acteur dans le projet urbain par la commande publique. Ainsi l'articulation des deux mots d'ordre que sont l'innovation et la participation, tend à recomposer la place et le rôle des acteurs « traditionnels » du projet urbain en introduisant la figure de l'entrepreneur.

Dans un second temps, je me suis intéressée à analyser les pratiques de ces « entrepreneurs militants » en m'appuyant sur l'expérience de *design thinking*. Pour ce faire, j'ai proposé dans cet article l'exploration du cadre théorique que je pourrais mobiliser. L'approche par les instruments proposée par G. Gourgues pour analyser la participation publique a donc été ici utilisée pour observer le dispositif de *design thinking*. Ce cadre d'analyse a ainsi permis de soulever ce que Guillaume Gourgues appelle les « débordements » qui se sont opérés pendant la conduite de projet de ce dispositif participatif.

Elle m'a également permis de pointer les limites de ce cadrage auxquels échappent deux dimensions et d'ouvrir des nouvelles perspectives pour la poursuite de ma recherche : la dimension « productive » pour laquelle je me suis référée aux travaux sur la notion de projet (Arab, 2001 ; Boutinet, 2014) et la dimension économique des interactions observées (avec l'échange de ressources marchandes et non marchandes dans le cadre d'un projet entrepreneurial) pour lesquelles le recours à l'économie politique me semble nécessaire.

Bibliographie

ABRAM S., 2007, « Participatory depoliticisation: the bleeding heart of neo-liberalism », dans *Cultures et pratiques participatives: perspectives comparatives*, L'Harmattan, Paris, p. 113-134.

ARAB N., 2001, « La coproduction des opérations urbaines: coopération et conception », *Espaces et sociétés*, 105-106, p. 57-81.

BACQUE M.-H., 2005, « 2. Dispositifs participatifs dans les quartiers populaires, héritage des mouvements sociaux ou néolibéralisme? Empowerment zones aux États-Unis et politique de la ville en France », dans *Gestion de proximité et démocratie participative*, La découverte, Paris (Recherches), p. 81-99.

BACQUE M.-H., REY H., SINTOMER Y., 2005, « La démocratie participative urbaine face au néolibéralisme », *Mouvements*, 3, no 39-40, p. 121-131.

BARNES M., NEWMAN J., SULLIVAN H.C., 2007, *Power, participation and political renewal: case studies in public participation*, Policy Press.

BEAL V., 2014, « « Trendsetting cities » : les modèles à l'heure des politiques urbaines néolibérales », *Métropolitiques*.

BECKER H.S., 2002, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, traduit par MAILHOS J., La Découverte, Paris, 360 p.

- BLONDIAUX L., 2005, « 4. L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes », dans *Gestion de proximité et démocratie participative*, La Découverte, (Recherches), p. 119-137.
- BLONDIAUX L., 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Éditions du Seuil (La république des idées), 109 p.
- BLONDIAUX L., FOURNIAU J.-M., 2011, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, N° 1, 1, p. 8-35.
- BOTTOLIER-DEPOIS F., LANDON A., 2015, « Les projets alimentaires économiques à impact social se positionnent comme de nouvelles formes d'organisations hybrides, entre le mouvement social et l'entreprise », *Cahier d'explorations - Entreprises militantes de l'agroalimentaire : quels modèles ?*, 2015, p. 24-25.
- BOUTINET J.-P., 2014, *Psychologie des conduites à projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- BROWN T., KATZ B., 2010, *L'esprit design: le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Paris, Pearson, 280 p.
- DEBOULET A., 2012, « Villes globales convoitées et inégalités », *Idées économiques et sociales*, 1, p. 37-47.
- DEVISME L., DUMONT M., ROY É., 2008, « Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et sociétés*, 131, 4, p. 15-31.
- FOURNIAU J.-M., 2008, « La sélection des participants dans les dispositifs de démocratie participative: un citoyen plus amateur qu'ordinaire », <halshs-00432696>.
- GENDRON C., 2001, « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue pour*, 172, p. 175-181.
- GENDRON C., TURCOTTE M.-F., 2006, *Mouvements sociaux économiques et gouvernance une nouvelle structuration du marché?*, Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal.
- GOLD R., 2003, « Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique », dans *L'enquête de terrain*, Paris, Éditions la Découverte MAUSS (Recherches), p. pp.340-349.
- GOURGUES G., 2013, *Les politiques de démocratie participative*, Grenoble, PUG (Libres cours), 148 p.
- HARVEY D., 1989, « From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism », *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 71, 1, p. 3-17.
- HATZFELD H., 2005, *Faire de la politique autrement. Les expériences inachevées des années 1970*, Adels/Presses universitaires de Rennes, Rennes, 328 p.
- JAGLIN S., 2005, « 12. La participation au service du néolibéralisme ? Les usagers dans les services d'eau en Afrique subsaharienne », dans *Gestion de proximité et démocratie participative*, La Découverte, (Recherches), p. 271-291.
- LABARTHE F., FRANCOU R., LINARES L., 2014, « Guide de l'innovation centrée usager », Fing.

LASCOUMES P., GALES P. LE, 2005, « Introduction: L'action publique saisie par ses instruments », dans *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris (Académique), p. 11-44.

MAMOU K., 2015, *(Faire) participer sur le projet urbain. Ressorts et ressources de l'échange en face à face*, Sociologie, Université Paris Ouest Nanterre la Défense.

MAZEAUD A., 2012, « L'instrumentation participative de l'action publique : logiques et effets. Une approche comparée des dispositifs participatifs conduits par la région Poitou-Charentes », *Participations*, 2, 1, p. 53.

NONJON M., 2012, « De la « militance » à la « consultance » : les bureaux d'études urbaines, acteurs et reflets de la « procéduralisation » de la participation », *Politiques et management public*, Vol 29/1, p. 79-98.

OLIVIER DE SARDAN J.-P., 1995, « La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie », *Enquête. Archives de la revue Enquête*, 1, p. 71-109.

PECHE J.-P., MIEYEVILLE F., GAULTIER R., 2013, « *Design thinking* : le design en tant que management de projet », *Entreprendre & Innover*, 19, 3, p. 9.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D., 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 38, 2, p. 15.