

Les cahiers



de l'école qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

*Actes de la quinzième école inter-organismes
« Qualité en recherche et en enseignement supérieur »
organisée par l'association QuaRES
Montpellier (France), 6-8 septembre 2017*

Les cahiers de l'école qualité en recherche et en enseignement supérieur

Pilote
Sylvie Doulbeau

Montpellier, juillet 2018

Le *design thinking* dans l'enseignement supérieur et la recherche

Effet de mode ou mode d'action ?

P. ANDRE

« *Design thinking* », ça claque bien. C'est en anglais, donc c'est moderne. Comme une marque, ça baptise sans expliciter. On peut tous en parler sans vérifier qu'on parle de la même chose... D'ailleurs, de plus en plus de personnes en parlent : le *design thinking*, c'est à la mode.

Il semble en effet intéresser un nombre croissant d'organisations, entreprises et institutions publiques, et donc d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche. En regard se développe une offre diversifiée de cabinets spécialisés, qui promeuvent – avec force images accrocheuses et slogans prometteurs – des interventions dites de *design thinking*, ou « co-design », ou « design de service »...

Le *design thinking*, « un truc qui sent un peu fort le marketing et sonne comme une nouvelle mode », « une méthode qui se veut *cool* avec laquelle des *privés* prétendent vendre de l'innovation... à nous, dont l'innovation est le métier » : dans l'enseignement supérieur et la recherche, face à l'intérêt de certains, il y a aussi la solide circonspection des autres.

Quoi qu'il en soit, le *design thinking* se développe. Et c'est une bonne chose car c'est un outil puissant de transformation, y compris pour le monde académique français. « Ou mettons plutôt » : c'est une bonne chose si l'on ne se paie pas de mots, fussent-ils en anglais. C'est cette condition que nous nous proposons de discuter ici.

Le présent article n'est pas un exposé savant sur ce qu'est le *design thinking*, son histoire ou ses courants. Une littérature ouverte en ligne permet d'approfondir ce qui ne sera que schématisé ici. Le propos n'est pas non plus un énième témoignage de converti. Le projet est de présenter un retour d'expérience, opérationnel, non promotionnel, et spécifique au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Quelques clefs sur « ce qu'il faut pour que ça marche vraiment et ce qu'il faut éviter ».

De quoi s'agit-il ?

Le principe est simple, presque une évidence. Il s'agit de concevoir (*to design*) des outils, services ou espaces de sorte qu'ils soient « à la main » de ceux qui vont s'en servir, tant les professionnels qui travaillent là, ou qui auront à délivrer ce service, que les publics qui en bénéficient. Cela demande d'impliquer ces *usagers* dès la définition de besoins, avant d'imaginer avec eux des idées de réponses à ces besoins et enfin de les amener à tester ces idées en situation, via des « prototypes », pour ajuster puis valider des solutions « qui marchent bien » pour eux. Selon le parallèle classique, on applique à la conception de services ou d'espaces la méthode que l'on adopte pour la conception d'objets manufacturés.

Bien sûr, ce principe n'est, en fait, pas une évidence. Il prend à rebours la logique quasi universelle qui fait de la conception l'affaire de spécialistes. Ceux-ci, forts d'une expertise centrée sur la technicité de l'objet à produire (un bâtiment, une intervention médicale, une procédure de gestion...), œuvrent pour le bien de bénéficiaires profanes qui auront à utiliser un produit ou un service conçus pour eux, mais sans eux¹⁰.

Procéder à partir du point de vue des usagers et de leurs usages permet d'espérer trois objectifs pour le résultat, qu'il s'agisse d'un espace, d'un service, d'une nouvelle organisation du travail, d'un équipement ou d'un outil :

- l'adéquation : « ça parle de nous, c'est à notre main, ça fonctionne bien ». Un résultat qui marche bien parce que conçu en tenant finement compte des leçons d'une pratique réelle, de l'expérience de « ceux qui font ça » et de « ceux qui sont là » au quotidien ;

- l'appropriation : « ça nous parle ; ça vient de nous et nous avons envie de l'utiliser ». Un résultat adapté mais aussi adopté, non seulement en adéquation avec les usages existants mais également un catalyseur d'usages nouveaux, peut-être non prévus ;

- l'innovation : « tiens, c'est nouveau mais nous nous y retrouvons. On n'y avait pas pensé, mais c'est bien pensé ». Un résultat qui introduit une rupture avec les usages existants ou envisagés par les usagers eux-mêmes, mais qui rencontre ce public, qui reconfigure les usages, renverse les perspectives, et fait cristalliser de nouveaux possibles.

Ces trois objectifs sont bien distincts. Les deux premiers forment un socle qui justifie à lui seul le recours aux méthodes relevant de la panoplie du *design thinking*. Souvent, le *design thinking* est assimilé à une « méthode d'innovation ». Je pense que c'est une erreur assez profonde. Il s'agit d'abord une méthode pour « faire bien » avant

¹⁰ Je force sciemment le trait : d'évidence, ces « spécialistes » ont souvent une bonne connaissance des pratiques des usagers, il arrive aussi que, dans leurs méthodes, ils sollicitent ces usagers pour valider des aspects de conception. Il demeure que, dans le processus classique de conception, l'utilisateur intervient essentiellement comme « contrôle » (« ça me va ») et, parfois, comme prescripteur (« c'est ce que je veux ») en aval ou en amont d'une conception qui reste centrée sur la technicité des spécialistes et orientée par une délimitation préalable du « besoin » à traiter. Nous verrons combien la co-conception transforme le rôle des usagers et ouvre la formulation de leurs besoins.

d'être un chemin pour, éventuellement, « faire du neuf ». Produire de l'innovation par le *design thinking* est un objectif en soi, qui mérite des éléments de méthode propres.

Parce que c'est une méthode de conception qui vise l'adéquation et une appropriation du produit visé, le *design thinking* peut être pleinement associé au champ de la qualité. Un résultat vraiment adapté aux usages réels et approprié par les usagers permettra d'anticiper ou de corriger les problèmes qui apparaissent souvent à la mise en service ou, justement, à l'usage, et qui demandent des reprises coûteuses voire impossibles, qui sapent d'emblée la crédibilité de l'objet produit et laissent les usagers durablement rétifs à s'en saisir.

Un protocole balisé

Avant d'en proposer une description schématique, soulignons encore que la méthode de *design thinking* peut s'appliquer avec utilité à la conception d'« objets », tant physiques qu'immatériels, de nature et d'ampleur très variées. Évoquons des exemples concrets d'interventions récentes, notamment dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- *des espaces* de travail ou de vie, à l'échelle d'une pièce (tel qu'un amphithéâtre, une salle de T.D. ou un lieu de convivialité) ou d'un campus entier ;
- *des services*, potentiellement associés à des lieux, tels l'accueil de visiteurs, l'information sur l'activité et le fonctionnement du campus, la restauration, le soutien logistique quotidien... ;
- *des organisations* du travail, telles que celles qui permettraient aux enseignants-chercheurs d'une formation de concevoir et de faire vivre un projet pédagogique collectif ;
- *des outils techniques*, comme un réseau social interne destiné à une communauté éducative ou de recherche, un système d'affichage dynamique d'information distribuée dans un site (orientation, occupation de salle, événements, échange de services...).

Cette variété d'objets d'application oblige à faire ici de la méthode une description quelque peu globale ; dans ce cadre général, chaque cas de figure particulier demandera ensuite d'élaborer avec soin des modalités pratiques très précises d'animation spécifiquement adaptées à la cible et au contexte. Gardons donc à l'esprit les quelques exemples ci-dessus pour éviter l'impression d'une méthode abstraite, là où en réalité son efficacité tient au moins autant au détail de sa mise en œuvre taillée sur mesure qu'à l'architecture globale présentée ci-dessous.

Les éléments de base sont, pour la plupart, des gestes classiques. Le *design thinking* est venu les formaliser en un protocole qui enchaîne des étapes aux fonctions bien définies. Un protocole permet de reproduire, de ne pas oublier des points de passage importants, d'avoir des repères et un fil directeur quand on est dans le feu de l'action.

Notons cependant qu'il arrive (souvent) qu'on baptise de « *design thinking* » une intervention qui se limite à l'un de ces éléments de base : une animation participative ponctuelle, une série courte d'ateliers de « créativité » usant de quelques supports graphiques... Ce n'est pas abusif pourvu que l'on maîtrise ce que l'on fait, et que l'on soit conscient de ce que l'on perd en ayant sauté les autres étapes.

Comme dans tout protocole, il y a des variantes, des tours de main et quelques régionalismes. Ne nous égarons pas dans une comparaison de recettes et retenons les ingrédients et principes de base. La présentation qui suit reste une interprétation personnelle et amendable.

Un protocole complet comprend six étapes qui se répètent, dans une alternance de temps « d'ouverture », puis de « focalisation ». Le tout précédé par une étape de préparation, dont la qualité va conditionner tout le reste. Nous y reviendrons. Simplifions encore : le protocole se résume à trois grandes phases (fig. 1), chacune couplant un temps de « terrain » auprès des usagers et une « métabolisation » menée par l'équipe projet.

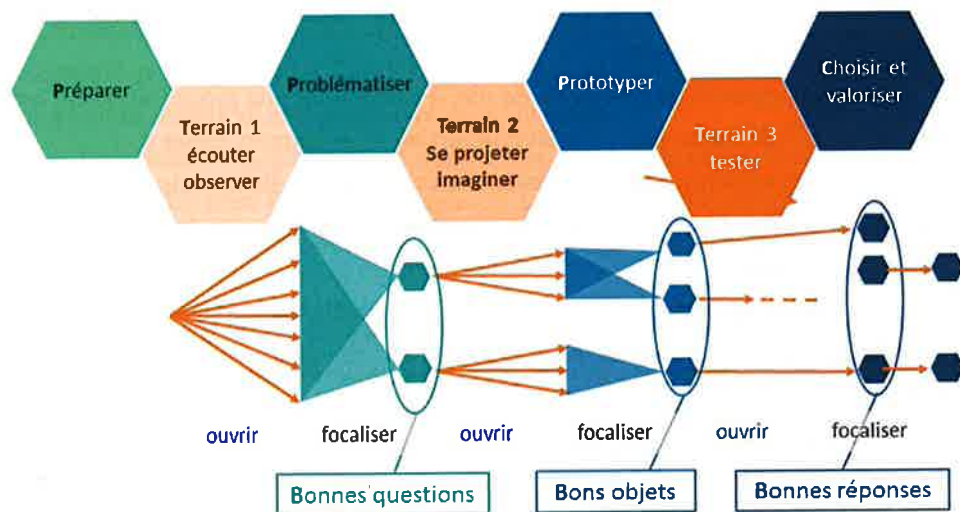


Figure 1 – Progresser par ouvertures et focalisations successives.

1^{ère} phase : parvenir aux « bonnes questions »

Le point de départ, c'est une idée de changement à opérer, d'un espace, d'un outil, d'un service à créer ou à remodeler. C'est un besoin : « il nous faut de nouveaux espaces de travail ; il nous faut moderniser cet amphithéâtre ; mieux accueillir les visiteurs et vacataires ; intégrer la révolution du numérique dans notre politique documentaire, etc. ». L'expression de ce besoin est souvent le fruit de l'expérience de ceux qui sont « aux manettes » et qui connaissent leur métier, les sites et leurs usagers. Parfois, l'idée du besoin est inspirée par l'air du temps qui semble dicter où souffle la modernité (il nous faut un « fab lab », un « tiers lieu », un réseau social interne...).

Cette idée vient donc généralement « d'en haut », parfois d'un sous-groupe des usagers¹¹. En tout état de cause, elle traduit un point de vue particulier.

Le premier temps est un travail d'« ouverture » qui cherche à rencontrer et faire s'exprimer la diversité des points de vue des usagers concernés par le projet. C'est un travail d'étude de terrain à mener dans les règles des sciences humaines (pas nécessairement lourde, mais rigoureuse), faite d'entretiens et d'observations *in situ*. Ce n'est pas une consultation, où l'on demande aux gens ce qu'ils veulent, ni un sondage où on leur demande ce qu'ils préfèrent. Il s'agit de comprendre les usages, pas de collecter des envies. Il faut donc assumer de s'éloigner, au moins temporairement, du « besoin » de départ et d'aller à l'écoute de ce que « les gens » font, comment ils le font, pourquoi ils le font comme ça... mais aussi ce qu'ils ne font pas et ce qu'ils font sans s'en rendre compte. Il faut capter le dit et le non-dit, les représentations, ce qui fait valeurs, symboles et sens pour ces usagers, ce qu'ils perçoivent, comprennent et ce qui leur échappe.

Le deuxième temps est un travail de « focalisation » à mener avec les responsables du projet de transformation. Il s'agit *à la fois* de métaboliser le matériau recueilli *et* de le confronter aux éléments de la vision stratégique portée par ces responsables. Cette décantation vise à bien « problématiser » le projet, c'est-à-dire à reformuler le(s) besoin(s), donc à poser, dans la phase suivante, les *bonnes questions* aux usagers : « nous avons identifié ce besoin-ci : comment le satisfaire ? »

Insistons : la problématisation n'est pas « une synthèse des attentes exprimées par la base ». Elle procède d'une analyse distanciée du matériau recueilli, ainsi que de l'introduction d'orientations stratégiques de la direction. Le « besoin » ainsi reformulé peut trancher nettement avec ce que les usagers disent et imaginent, mais il est ancré dans une saisie juste de leurs expériences, leurs ressentis et leurs représentations.

¹¹ Nous nommerons *usagers* tous ceux qui sont amenés à utiliser concrètement l'espace, le service ou l'outil projetés, quel que soit leur rôle d'acteur, de gestionnaire ou de bénéficiaire, quel que soit leur statut ou métier : étudiants, BIATSS, enseignants-chercheurs et chercheurs et associés, visiteurs extérieurs...

2^e phase : trouver les bonnes idées, les « bons objets » à tester

Le troisième temps est un nouveau mouvement d'ouverture : lors d'ateliers dits « d'idéation », les *bonnes* questions (« Que faire sur ce besoin ? ») sont soumises à des usagers que l'on amène à produire des idées de solutions : « nous tombons d'accord que ce serait bien si... et ça pourrait prendre la forme suivante... ». Ces ateliers auront été d'autant plus féconds que les idées produites s'avèrent foisonnantes, ouvertes et non attendues. Ici, la dimension collective du travail est clef : les participants doivent prendre conscience de la pluralité des points de vue, s'y frotter pour se décaler de leurs pratiques et repères mentaux respectifs, de sorte à élaborer ensemble une vision fédératrice d'idées pertinentes, éventuellement en rupture avec leurs usages présents.

Le quatrième temps est une nouvelle focalisation. L'équipe projet doit choisir parmi les idées produites : passer cette récolte sur un premier tamis de faisabilité (réglementaire, sociale, économique, technique...) et sur une jauge de priorité et d'adéquation avec les autres projets en cours sur le site. Ce peut être aussi un travail de recomposition où l'on pioche dans plusieurs idées produites pour assembler une solution hybride plus complète ou adéquate.

Cette étape consiste surtout à retravailler les « bonnes idées » retenues, éventuellement imprécises (les usagers restent des profanes...), en de « bons objets » définis, où l'on réincorpore les nécessaires expertises techniques impliquées par le projet en question : « voici concrètement la forme, les fonctionnalités que pourraient prendre l'espace, le service ou l'outil envisagé ici ». Cependant, cet « objet possible » reste la consolidation d'idées pertinentes mais imaginées *in vitro* par des usagers dans le cadre d'ateliers. Il s'agit donc enfin de mettre cet objet sous forme d'un « prototype » apte à être mis à l'épreuve de tests auprès des usagers.

Attention, un prototype ce n'est pas *nécessairement* une « première matérialisation du produit final ». On envisage ici la conception de services, d'organisation ou d'aménagement de locaux de grande taille : le produit à tester n'est pas toujours matériel et l'on peut rarement en faire un brouillon à échelle réelle. Un prototype, c'est d'abord quelque chose qui permet de jouer, de faire comme si, de se projeter, de simuler pour voir ce que ça ferait et comment on s'y prendrait... Ce peut donc être une maquette, un plan, un jeu de rôles ou de simulation... En tout cas, ça doit être testable par un grand nombre d'usagers.

3^e phase : des prototypes aux « bonnes réponses », solutions éprouvées et réalisables

Le cinquième temps, c'est le test du prototype *in vivo*, auprès des usagers. C'est de nouveau un temps d'ouverture : il s'agit là encore de permettre une expression libre et ouverte du plus grand nombre possible d'usagers que l'on invite à manipuler et à essayer le prototype, pour recueillir toute une variété de réactions : propositions de modification, validations ou rejets de certains aspects, enrichissements et nouvelles idées en rebond,

expressions de préférences entre différentes options, etc. Ce n'est donc pas un rapide référendum final mais une étape de vraie maturation du projet et le temps clef d'appropriation d'usagers maintenant mis face à un projet devenu palpable.

Vient enfin le sixième et dernier temps du cycle, l'exploitation des résultats du test. Là encore, c'est une focalisation : l'équipe projet analyse l'ensemble des réactions recueillies et conduit, là où c'est pertinent, des études techniques ; elle peut ainsi trancher entre plusieurs scénarii, valider ou abandonner certaines idées, ajuster et remodeler le projet qui converge désormais dans sa forme définie et aboutie.

Le cycle de conception en *design thinking* ainsi bouclé, on passe à la phase de réalisation d'un objet, espace, service ou outil qui aura été ancré dans une vraie compréhension des usages, aura puisé dans les idées des usagers et qui aura été testé par eux.

Quelques leçons de l'expérience

L'architecture ci-dessus donne la logique, pas la méthode. Je propose ici quelques conseils. Parfois évidents une fois énoncés, mais...

Ne pas se lancer trop vite... pour bien comprendre dans quoi on s'engage

Passer par une démarche de co-conception, ce n'est pas simplement opter pour un outil d'animation original ou s'adjoindre ponctuellement un appui externe atypique pour conduire son projet. C'est, dans ce projet, transformer profondément sa propre façon de fonctionner, c'est changer les rôles des acteurs de son organisation, s'exposer à la mobilisation de ses usagers et donc assumer de travailler l'incertitude de ce qui en sortira. C'est un chemin pour atteindre des solutions plus adaptées, adoptées et innovantes (et pas nécessairement plus chères, voire au contraire plus ajustées et certainement plus efficaces dans la durée). Cependant, c'est probablement un chemin plus long, plus complexe et exposé que la conception classique confiée à des experts.

Mobiliser les usagers, c'est aussi interférer avec les calendriers d'enseignement, avec le programme de travail des personnels. Ouvrir l'expression collective et viser une transformation des usages, c'est potentiellement faire entrer dans la conception de ce projet particulier tout le contexte social et le jeu d'acteurs entre entités du site ; c'est souvent mettre le pied et le débat dans des sujets qui, d'habitude, sont des prés carrés explicites ou tacites de certains groupes d'acteurs (la pédagogie, l'organisation de l'activité de recherche, la vie étudiante...). Bref, il est déterminant que la décision de se lancer dans une démarche de « co-design » soit bien assumée et comprise par les parties prenantes du site ou du domaine d'intervention. Cette condition est particulièrement saillante dans un monde de l'enseignement supérieur et de la recherche qui se caractérise par une gouvernance ultra-matricielle, où, par culture et par structure, l'autorité

hiérarchique est très dispersée : il ne suffit pas que le « central » décide pour que le « proximal » exécute, il ne suffit pas que le directeur de composante décide pour que les enseignants-chercheurs ou les labos suivent, etc.

En conséquence, le cycle du *design thinking* doit être précédé d'une étape de préparation très précise avec la gouvernance et les parties prenantes du projet. Avant de se lancer, on doit sécuriser l'engagement, la solidarité et la compréhension de ces acteurs vis-à-vis de ce choix managérial de transformation et de conception.

Ne pas en faire un détour ludique... et bien comprendre à quoi on s'engage

Quasi-corollaire du point précédent : pour les responsables du projet, se lancer dans une co-conception, c'est d'abord se rendre « disposé » à apprendre quelque chose d'une exploration des pratiques réelles et des représentations au sein de sa communauté d'utilisateurs, donc à accepter, le cas échéant, de réorienter la définition du besoin à traiter et d'incorporer les idées produites.

Autrement dit, le *design thinking* demande aussi de savoir lâcher son idée de départ. Plus facile à dire qu'à faire, surtout lorsqu'on est expérimenté, qu'on soit directrice de composante, directeur de recherche, ou responsable de service central.

Pris sous un autre angle : le *design thinking*, ce n'est pas un détour ludique, ni une procédure « cool » qui permet de faciliter l'adhésion (des autres à son idée). Ce n'est pas un gage de modernité, mais un choix exigeant qui requiert de la technicité. C'est une *méthode* de conception pas une opération de com, une méthode dont le but n'est pas de remplir une boîte à idées « sympas », mais bien d'aboutir à un résultat concret, pertinent, adopté, robuste et durable.

La clef est dans le tempo

Bien entendu, tout projet demande planification et anticipation. Cependant, l'enjeu du tempo est particulièrement décisif dans le présent contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le protocole de *design thinking* implique des étapes de mobilisation synchronisée de différentes catégories d'utilisateurs aux calendriers d'activité à la fois extrêmement rigides et mutuellement contraints (maquette de formation, partiels, vacances, stages, horaires, salles...) et fortement découplés (hors des cours, les étudiants gèrent leur temps de travail comme ils veulent ; hors des cours, les enseignants-chercheurs organisent de façon très autonome leurs agendas et engagements). Nous sommes loin d'une administration ou d'une entreprise où le temps de travail et de présence sur site est largement organisé par une structure hiérarchique centralisée.

Le *design thinking* n'a de sens que si l'on mobilise les usagers. S'assurer de pouvoir trouver les bons usagers au bon moment et dans les bonnes conditions exige donc, dans un établissement universitaire, un pilotage très anticipé et, on y revient, un engagement fort, en amont, des entités impliquées (composante, labo, département, service...).

***Dans design thinking, ne pas oublier le thinking :
faire dialoguer usages, vision et expertise***

Le *design thinking* est un travail d'inclusion des usagers, mais il demande aussi de tenir des positions stratégiques et d'assumer des choix. Quitte à insister, le *design thinking*, ce n'est pas « demander aux gens ce qu'ils veulent ».

Autour de tout dispositif « participatif » flotte souvent la croyance plus ou moins consciente que, pour produire des idées, il suffirait de rassembler un groupe et de secouer. Bien sûr, « c'est très faux ». Cet enseignement élémentaire de la sociologie et de la psychologie n'est pas toujours maîtrisé par les intervenants. Il est peut-être parfois oublié par les universitaires eux-mêmes dès lors que le travail consiste à porter le regard et l'écoute sur soi. Une histoire de cordonnier...

On assimile souvent le *design thinking* à l'usage de techniques et supports d'animation imagée, attrayante et scénarisée qui permettent de dynamiser l'imagination et l'engagement des usagers. Cependant, si l'on ne veille pas aux trois conditions suivantes, le « remue-ménages » risque fort de retomber pas bien loin des idées et envies préconçues et centripètes dont chacun était chargé en commençant (tant responsables qu'usagers).

D'abord, insistons encore sur la nécessité d'entrer dans le biotope des usagers impliqués. Pour mobiliser les gens, pour les intéresser et les faire jouer vraiment, il faut comprendre leurs usages et repères, leur expérience et leur sensibilité et progressivement parler leur langue. D'où l'importance déterminante de conduire avec rigueur l'étude en première phase du protocole ci-dessus et de « tenir » cet ancrage dans les autres étapes de terrain. Ce n'est pas là une affaire de graphisme et de « *design* ».

Ensuite, point crucial déjà souligné : pour amener les usagers à se projeter dans un cadre différent, à envisager de changer leurs usages, il faut introduire des éléments de décalage, les « grains » et lignes à partir desquels peuvent cristalliser l'imagination et le débat. À ce titre, on craint parfois qu'encourager l'expression des usagers, ce soit ouvrir un flot de demandes démesurées, irréalistes, trop audacieuses (et qu'on devra frustrer). C'est le contraire qui se passe : l'expérience montre que professionnels et publics anticipent fortement les contraintes du système et la rigidité des usages. Le décalage qui va catalyser les réflexions doit être injecté par une intention stratégique, par un coup d'avance prospectif, une conviction politique. Défions-nous donc d'une croyance en la génération spontanée d'idées de « rupture » dans le bouillon de culture d'un atelier d'idéation ou de prototypage : l'équipe projet ne doit pas oublier d'avoir une stratégie.

Enfin, inclure les usagers, ce n'est pas exclure les experts. Ils sont bien plus que les vérificateurs aval de la faisabilité technique : ils ont une culture étendue de ce qui se fait ailleurs, de ce qui a déjà été tenté, des nouveaux outils et concepts disponibles... Les premiers d'entre eux, ce sont bien sûr les professionnels techniques et administratifs des métiers impliqués par le projet.

Je vois donc le *design thinking* comme un protocole qui organise un dialogue par itérations à trois, entre les usages, les expertises et la vision stratégique.

« Ne pas se payer de mot », c'est cela : assumer que la démarche est exigeante, technique et qu'elle n'offre aucun raccourci à la nécessité de réfléchir stratégiquement. Y compris pour réaménager un amphithéâtre. Mais elle permet de poser les bonnes questions, de travailler sur les bons objets et de concevoir de bonnes solutions.

Le tiers intervenant et l'écosystème des compétences internes

Finissons par un paradoxe et, peut-être, une petite provocation. Quelles compétences faut-il pour conduire une démarche de *design thinking* dans un établissement d'enseignement supérieur et de recherche ?

Le *design thinking* est à mobiliser quand on envisage de faire évoluer les usages. Or, pour changer ses propres usages, il faut s'aider d'un tiers. Ce tiers peut être lui-même membre de l'établissement universitaire, de l'école ou de l'organisme de recherche, mais il est utile qu'il soit extérieur au périmètre du projet.

Au-delà, on l'a vu, il faut savoir conduire une étude auprès d'un public d'usagers, avec ses techniques de recueil et d'analyse de matériau. Il faut savoir conduire des ateliers d'idéation, avec ici la mobilisation de compétences d'animation de « *focus groups* » et d'élaboration d'outils graphiques. Il faut savoir concevoir des prototypes, allant de l'écriture et l'animation de mises en scène (jeux de rôles) jusqu'à des maquettes 3D, physiques ou numériques, un dispositif électronique, un logiciel ou un plan d'architecte. Il faut savoir mobiliser une communauté, lui faire comprendre les enjeux du projet et donner à chacun l'envie d'y participer, ce qui requiert un geste fort de communication et une maîtrise de ses techniques, outils et canaux. Enfin, bien sûr, il faut savoir construire et conduire un projet transversal dans une organisation complexe.

Les établissements d'enseignement supérieur sont des lieux où nombre de ces compétences s'apprennent, voire sont conçues et conceptualisées. Aussi, j'avance que des projets de conception en « co-design » peuvent représenter pour un établissement une occasion privilégiée pour :

- tirer parti des connaissances et compétences produites par l'établissement lui-même ;

- donner aux formations et aux chercheurs la possibilité de travailler, chacun depuis sa discipline, sur un « terrain en situation réelle », familier et directement accessible, conduisant à des réalisations concrètes et valorisables ;

- donner aux formations l'occasion de contribuer de façon réflexive à l'évolution de leur propre établissement, au bien-être palpable des étudiants et personnels, pour renforcer l'adhésion aux évolutions des campus et des modes d'apprentissage, encourager à être acteurs de ces évolutions ;

- donner aux étudiants et équipes de recherche des travaux croisant les disciplines, voire les sites géographiques de l'établissement, pour consolider le sentiment d'appartenance, la connaissance mutuelle entre filières, pour favoriser les ponts interdisciplinaires...

Mon expérience est qu'une telle implication de formations académiques internes est possible et éminemment féconde selon tous ces axes, et qu'elle peut constituer une expérience transformante pour les étudiants. De mes constats, je tire aussi l'hypothèse que, globalement, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français n'en sont pas là. Exploiter les compétences disciplinaires internes, des enseignants-chercheurs comme des étudiants, pour se transformer est loin d'être un réflexe. Et pourtant... :

- ces établissements font aujourd'hui probablement tous face la même obligation d'opérer des transformations internes profondes et à tous niveaux (organisation, méthodes et outils de travail, aménagements des espaces et équipements, services aux usagers...) ;

- ces établissements constituent, par eux-mêmes (universités pluridisciplinaires) ou par territoires, une mine de compétences à potentialiser (sciences humaines, info-com, arts et lettres, design, ingénierie, sciences de gestion...), qui pourraient servir ces transformations et qui pourraient s'y affûter et s'y valoriser ;

- cependant que, partout, on entend des constats récurrents sur le cloisonnement disciplinaire, l'autonomisme des formations et des unités, une implication qui serait trop faible des enseignants-chercheurs dans les questions pratiques d'organisation, d'environnement de travail et d'étude, des étudiants qui seraient plus consommateurs qu'acteurs de leurs études, une logique d'acquisition de compétences réflexives et en actes qui peinerait à remplacer un enseignement passif et théorique... Autant de constats qui devraient justement montrer tout l'intérêt d'encourager formations et chercheurs à se saisir des transformations de leur propre établissement comme objet de travail.

À tout le propos de cet article, on pourra rétorquer : « parler méthode pour conduire du *co-design* c'est très bien mais, in fine, ce *co-design* a-t-il fait la démonstration qu'il est utile pour produire de meilleurs résultats ? ». C'est d'abord aux porteurs de projets et aux usagers de porter ce témoignage. On aura compris que, pour ma part, je réponds sans surprise « oui, mais sous certaines conditions de méthode et de savoir-faire ». En revanche, j'ai la conviction que, comme trajectoire, de telles approches peuvent être de puissants leviers de cohésion des communautés d'enseignement supérieur et de recherche et de valorisation interne de leurs capacités. Assumant un peu de lyrisme, j'associe ces deux propriétés-là à la force d'homéostasie et de développement des organisations humaines...

L'auteur souhaite associer à cet article Nathalie Bonnevide, dirigeante du cabinet de programmation Filigrane, avec laquelle il a eu le plaisir de mettre en œuvre certaines des interventions qui ont donné corps aux analyses développées ci-dessus.