



HAL
open science

Le design peut-il ré-enchanter l'action publique ?

Fabien Gélédan

► **To cite this version:**

| Fabien Gélédan. Le design peut-il ré-enchanter l'action publique ?. 2021. hal-03289398

HAL Id: hal-03289398

<https://hal.science/hal-03289398>

Preprint submitted on 16 Jul 2021

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.

Fabien Gélédan

Directeur « Innovation & Entrepreneuriat » à l'École Polytechnique Executive Education

OCE Research Centre, EM Lyon Business School

Chaire "Innovation publique" ENA-ENSCI

Le design peut-il ré-enchanter l'action publique ?

A paraître dans *Action Publique*

Version 1.0 avant édition

« Alors je le mets où ? » demande à son groupe de travail un haut fonctionnaire cravaté en brandissant un post-it rose devant un mur déjà constellés de groupes épars de petits carrés aux tons pastels... La scène pourrait désormais avoir lieu dans un Conseil régional, une mairie, une préfecture ou même une austère salle de ministère. Peut-être même se déroule-t-elle dans un lieu récemment aménagé au sein d'une administration dans le but de susciter la créativité des agents, voire dans le cadre de l'un des douze « laboratoires territoriaux » financés dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) sur l'année 2017... Bref, le design connaît un engouement dans les administrations publiques dont il importe de prendre la mesure. Le propos ne sera pas ici d'épuiser la question essentielle de sa contribution possible à la conception de l'action publique de demain. Il s'agira, à partir d'une synthèse nécessairement partielle et subjective des derniers travaux empiriques sur le sujet, complétés par des données récoltées comme chercheur embarqué dans la constitution du laboratoire « Futurs publics » de 2012 à 2014, de proposer un point d'étape et d'en tirer poser quelques conclusions partielles.

Concevoir une nouvelle action publique : les promesses contrariées du design

Encore inconnue dans les administrations, il y a quelques années encore, la rhétorique du design thinking semble gagner le secteur public avec son cortège bigarré de méthodes d'« idéation », de « prototypage » et son obsession de l'utilisateur. Il n'est désormais plus rare pour administrations d'embaucher des designers, comme il devient commun de passer des marchés incluant des prestations de design de service. Le lancement, début 2019, dans le cadre du PIA encore, du programme « designers d'intérêt général » visant à faire appuyer par des designers des projets innovants proposés par des administrations témoigne de la volonté de soutenir et d'amplifier ce mouvement. Rien, au début des années 2000 ne laissait présager de cette institutionnalisation rapide. L'heure était à l'optimisation budgétaire, à la baisse des effectifs et au *lean management* dont la fameuse Révision générale des politiques publiques (RGPP) fit grand usage de 2008 à 2012¹. L'irruption du design semble porter une autre ambition : il faudrait concevoir ou reconcevoir l'action publique pour la hisser à la mesure d'une demande sociale que les voies habituelles de la bureaucratie rationnelle ne parviennent plus à saisir dans sa complexité et encore moins à satisfaire. La promesse est belle, en ce qu'elle ouvre des horizons que l'obsession de l'optimisation avait en partie obscurcis.

Bien souvent, pourtant, les projets embarquant ces méthodes laissent aux entrepreneurs d'innovation publique un goût d'inachevé, et parfois un peu d'amertume. « On a parfois l'impression qu'on sert à faire passer la pilule », marmonne ainsi Guillaume co-fondateur d'une agence de design pionnière de l'innovation publique, méditant presque pour lui-même sur son

¹ Fabien GELEDAN, « Le management au secours de services publics ? Modernisation de l'État et régimes de domination à l'heure de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) – 2007-2012 », *Siècles. Cahiers du Centre d'histoire « Espaces et Cultures »*, 35-36, 1 décembre 2012, <http://siecles.revues.org/1436>.

activité. Comme le souligne Philippe Lefebvre, en s'appuyant sur la description d'une dizaine de projets décrits dans le cadre du projet de recherche « FIP Explo », la phase de créativité est souvent réduite et aboutit à des idées « réalistes » et peu originales².

Car c'est un fait, en contrepoint des couplets sur les promesses du design, on entend bien des récits qui le rapprocheraient de ce que Marie Alauzen nomme un « travail d'égaïement » de l'action modernisatrice, qui vise à la rendre plus attrayante sans en modifier fondamentalement les objectifs ni les résultats³. Il faut dire que ces méthodes en viennent à mettre à la question les fonctionnements de l'action publique telle que leur pratique la révèle, jusqu'à parfois en dessiner, en creux, une critique acerbe.

Design, design de service, design thinking : discours de la méthode

On le perçoit, le terme « design » est pris ici dans un sens qui excède l'usage habituel qui le confine à ses applications industrielles et sa dimension esthétique. Stéphane Vial montre ainsi une extension progressive du champ du design qui s'applique désormais, non plus seulement à des objets, mais aussi à des systèmes plus complexes incluant des interactions et des services⁴. S'il faut bien accepter que le vocable ne se laisse pas définir aisément, on peut, avec le philosophe Pierre-Damien Huyghe, y voir un processus de « modalisation » qui permet de concevoir et matérialiser, en fonction des contextes, des usages ou des représentations du concepteur une multiplicité de modes d'existence d'un dispositif⁵. Une chaise, ou un service de bicyclettes partagées peut ainsi prendre différentes formes en fonction d'une série de choix opérés par le designer ou ses commanditaires.

De nombreuses tentatives de modélisations ont tenté de rendre compte de ce processus complexe et peu intuitif pour des esprits rompus aux méthodes cartésiennes, à commencer, en 2004, par le « double diamant » toujours utilisé par le *Design Council* britannique, suivi par le « design thinking » dont Tim Brown, dirigeant de l'agence californienne de design IDEO jette les bases sur lesquelles elle prospère encore aujourd'hui dans un article fameux publié en 2008 dans la *Harvard Business Review*⁶. On pourrait aussi citer, pour mémoire la méthode publiée par la fameuse D-School de Stanford en 2011, les huit étapes du Mindlab ou les neuf proposées plus récemment dans la boîte à outils de la Direction interministérielle à la Transformation Publique (DITP). Certes le nombre d'étapes, leur nom et le détail des disciplines utilisées (design, anthropologie, sociologie, urbanisme, architecture, *art thinking*...) diffèrent souvent d'une méthode à l'autre. Un certain nombre de principes communs se dégagent, néanmoins :

1/ Une attention portée à l'*expérience* de l'utilisateur, c'est-à-dire, non seulement à ses besoins, mais aussi à ses usages et à ce qu'il ressent.

2/ La nécessité de matérialiser rapidement une solution provisoire afin de la mettre en test et d'entrer ainsi dans un processus d'amélioration.

3/ Une vision élargie du concept d'utilisateur qui englobe l'ensemble des acteurs participants d'un processus ou d'un service.

² Philippe LEFEBVRE, « Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve. », Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Biarritz, 2018.

³ Marie ALAUZEN, *Plis et replis de l'État plateforme. Enquête sur la modernisation des services publics en France*, PSL - Mines Paritech, Paris, 2019, p. 406.

⁴ Stéphane VIAL, *Le design*, 2e édition., Paris, PUF, 2017.

⁵ Pierre-Damien HUYGHE, *A quoi tient le design. Sociétés, Services, Utilités*, 1^{re} éd., Saint-Vincent de Mercuze, De L'Incidence Éditeur, 2014, p. 12-23.

⁶ Tim BROWN, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, juin 2008, <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>, p.

Ce qui frappe, en revanche, c'est le refus de la plupart des acteurs de se réclamer explicitement d'une méthode formalisée⁷, bien qu'il leur arrive parfois de s'y référer en cours de projet à des fins pédagogiques ou heuristiques. A bien des égards, la posture revendiquée est souvent celle de de l'artisan qui adapte, bricole, produit la méthode et les outils adaptés à chaque situation proposée. En d'autres termes, la méthode de conception ferait elle-même à chaque fois l'objet d'un processus, total ou partiel de conception qui ferait partie intégrante du projet. Bien sûr, il y a des figures obligées et il est rare de ne pas croiser, sous une forme ou sous une autre, les fameux persona, artefacts permettant d'incarner de la manière la plus réaliste possibles les différents usagers impliqués. Mais l'art serait davantage dans la manière de mettre en jeu les outils et de travailler l'agencement fin des étapes que dans l'application de la méthode elle-même. « Moi, je laisse toujours les outils aux participants. Je les donne », commente ainsi une designer lors d'une séance de préparation d'atelier de créativité, illustrant ainsi sa confiance dans le fait que la valeur apportée réside bien dans ses tours de mains d'animation, sa capacité à reformuler un problème que dans le seul enchaînement mécanique des outils.

La difficulté relative à matérialiser ces savoirs hyper-situés ne doit pas étonner, ni même décevoir. Elle est à resituer dans un champ concurrentiel, où la capacité à reconcevoir la méthode fait partie des critères de différenciation. Mais elle témoigne également de la diversité objective de situations organisationnelles rencontrées et de l'inclusion du design dans des agencement de pouvoir variables en fonction des missions. En d'autres termes, la pensée design, pour opérer dans le champ de l'action publique, doit se frayer une voie dans l'arène déjà bien encombrée par des édifices bureaucratiques aux logiques éprouvées.

Le design comme programme de modernisation ?

En 2012, l'arrivée d'une majorité renouvelée marque à la fois le coup d'arrêt de la RGPP et une période de flottement dans l'activité modernisatrice. A défaut de programme et de vision claire sur la modernisation de l'État, le nouveau gouvernement arrive dans la volonté de rompre dans le contenu et dans le style avec la réforme finissante. Un rapport est commandé dont on attend une condamnation sans appel de la RGPP et de ce qui a été ressenti comme une brutalité aveugle⁸. Dans le même temps commence une réflexion à bas bruit sur ce que pourraient être les nouvelles voies de la modernisation de l'État en même temps qu'est constitué un grand Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) sous l'égide des Services du Premier ministre et non plus des ministères financiers.

Dans les bagages de l'entourage de la ministre en charge de la réforme de l'État, Marylise Lebranchu, se trouvait par ailleurs la 27^e Région. Présidée par le député de la Nièvre, Christian Paul, cette association, fondée en 2008 avec le soutien appuyé de l'Association des Régions de France (ARF), a pris naissance au sein de la Fondation internet nouvelle génération (FING), déjà bien implantée auprès des pouvoirs publics. Depuis plusieurs années, déjà, elle avait ouvert la voie, en France, de l'innovation par le design, notamment auprès des collectivités territoriales grâce à une formule principale, la « résidence ». L'idée est d'immerger, par séquences d'une semaine, une équipe composée principalement de designers sur un territoire donné pour travailler des questions aussi variées que « les nouveaux usages des médiathèques », « repenser les achats durables » ou « concevoir le collège du futur ». Autour de ces missions l'association fédère un petit groupe de jeunes designers, pour beaucoup formés à l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) et qui, dans les années qui suivent, lanceront plusieurs des agences emblématiques du

⁷ Emmanuel COBLENCÉ, Philippe LEFEBVRE et Frédérique PALLET, « La carte et le territoire de l'innovation publique : une exploration des démarches design », in Marcel GUENOUN et Nicolas MATYJASIK (éd.), *En finir avec le New Public Management*, Vincennes, IGPDE, coll. « Gestion publique », 2019, p. 211-229.

⁸ IGA, IGF et IGAS, *Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'État*, IGA/IGF/IGAS, 2012. Ce rapport, beaucoup plus nuancé qu'attendu, dénonce certes des errements de méthode mais entérine globalement les grandes orientations de la RGPP.

design de politiques publiques. Il est revenu également à la 27^e Région d'explorer les réseaux internationaux de l'innovation publique. Car, il y avait désormais des exemples étrangers bien installés dont les plus visibles étaient à l'époque le Nesta britannique, organisme public devenu fondation indépendante en 2010, mais surtout le MindLab danois, structure interministérielle née dès 2002 au sein du ministère des Finances. Abritant des équipes pluridisciplinaires de designers, d'ethnologues et de fonctionnaires dans des locaux en *open space*, incluant une salle de créativité, posée sur le sol comme une étrange bulle dont on pouvait utiliser les parois pour écrire, le MindLab était un peu l'archétype le plus achevé du laboratoire d'innovation publique. Il avait déjà à son actif plusieurs projets de design couronnés de succès, menés notamment avec les services fiscaux. Le 18 février 2013, Marylise Lebranchu, se déplace à Copenhague pour visiter le MindLab, à l'initiative de la 27^e Région, entourée d'un aéropage qui inclue Christian Paul lui-même, des représentants du SGMAP, de l'ENA et du CNFPT. La séduction opère. En rupture avec la réforme précédente, vue comme imposée à l'administration par des cabinets de conseil externes, ces méthodes nouvelles permettraient de s'appuyer sur la participation des agents en vue de la satisfaction des usagers : voilà un programme de modernisation déjà ficelé pour un gouvernement qui en manquait cruellement. Que les choses soient, évidemment, un peu plus compliquées que cela, pour l'heure ne compte pas. Le sympathique designer devient l'antidote « cool » au consultant hautain et cravaté, porteur d'injonctions gestionnaires et de tableaux excel...

Le SGMAP, qui devait déjà à l'insistance du cabinet de la Ministre de compter au nombre des financeurs de l'association, se vit assigner la tâche de trouver une voie d'acclimatation de ces méthodes en vue de créer un MindLab « à la française ». Ces injonctions trouvaient par ailleurs un écho dans le service Innovation du SGMAP, où des approches centrées sur les usagers et appuyées sur des outils souvent proches de ceux du design, comme le parcours utilisateur, étaient déjà en usage depuis 2008 dans le cadre d'un plan de simplification administrative⁹. Très vite une résidence commune est décidée sur le thème des services publics de proximité. Une équipe pluridisciplinaire incluant une chargée de mission du SGMAP est déployée à Cluny et œuvre sur le terrain quatre semaines entre septembre 2013 et octobre 2014 à partir d'un relais service public. Cette expérimentation a été largement documentée par deux chercheurs en gestion embarqués¹⁰ et le responsable du relais service Public, alors doctorant¹¹ et peut utilement servir de départ à la description plus concrète d'un projet d'innovation par le design.

Le design à l'épreuve des administrations / les administrations à l'épreuve du design

À vrai dire, le thème des services publics de proximité n'est pas un premier choix. Il avait d'abord été décidé de trouver une politique publique disposant d'un porteur en mesure de reprendre à son compte les préconisations qui seraient issues des expérimentations. Après des échanges entre cabinets ministériels, il avait été projeté de travailler sur l'avenir des Centres de documentation d'information au sein des établissements scolaires. Une réunion de cadrage avait même été planifiée avant d'être annulée le jour même, sans explications, en même temps que le projet lui-même. Le sujet des services publics de proximité permettait une approche transversale des politiques publiques et présentait ainsi l'avantage de ne pouvoir être revendiqué par un seul acteur. Le lieu de Cluny était plutôt propice et les élus désireux de participer à ce type d'expérimentations. C'est ainsi qu'est lancée l'opération l'administration publique au coin de ma rue » dont les trois premières semaines se déroulent sur le terrain, et la dernière au SGMAP, afin

⁹ Fabien GELEDAN, « Spectres du léviathan : l'État à l'épreuve de la simplification administrative (2006-2015) », *Revue française d'administration publique*, N° 157-1, 3 juin 2016, p. 33-48.

¹⁰ Emmanuel COBLENCÉ et Frédérique PALLEZ, « Nouvelles formes d'innovation publique », *Revue française de gestion*, N° 251-6, 30 octobre 2015, p. 97-114.

¹¹ Boris CHEVROT, *De l'isolement social aux territoires sociables : recherche impliquée sur l'intervention sociale en milieu rural, à l'épreuve de l'innovation territoriale*, thèse de doctorat, Université de Lyon, 2018.

de voir comment les intuitions et les résultats recueillis pourraient alimenter une réforme de plus grande ampleur.

La semaine 1 est dédiée à un travail d'« immersion », où l'équipe observe l'activité du relais service publics, les interactions avec les usagers et les services publics locaux. De nombreux dysfonctionnements sont assez rapidement mis à jour : dysfonctionnement des bornes, communications peu fluides entre acteurs locaux, relations difficiles avec les administrations... Très rapidement, cependant, l'observation devient analyse et recherche de solutions avec le début de la formulation d'une série de sept « visions », c'est-à-dire de sortes de slogans pouvant englober toute une série d'outils et de solutions susceptibles d'être « prototypées » et mises en test lors d'ateliers participatifs regroupant agents et usagers. Par exemple, la « vision 3 – tous un peu relais du relais services public » vise à faire des utilisateurs réguliers du RSP des relais pour toucher des usagers dans le besoin mais non-utilisateur de ses services.

Les semaines 2 et 3 sont consacrées à la reformulation de ces sept visions et à l'élaboration de rapides maquettes (« prototypes ») destinées à être testées. Sont ainsi testés un système de visioconférence à bas coût à partir d'une tablette connectée, permettant aux points de médiations, tels accueils de mairie ou le RSP de faire le lien avec les services publics idoines, mais aussi un « kit du médiateur » pour armer les personnes permettant la mise en relation des usagers avec les services publics. Sont également interrogées les postures d'une administration jugée comminatoire, froide et hautaine à travers un travail sur la réécriture des courriers administratifs. Une série de lettres fictives est ainsi produites, illustrant tout le nuancier de positions possibles de l'administration. Et si l'administration « vous parlait comme à un ami » ? Et si « elle vous disait vos quatre vérités » ? Et si elle se montrait « menaçante » ? Le mindLab avait entrepris un travail de ce type en s'inspirant de l'exposition *Prenez soin de vous*, où la plasticienne Sophie Calle fait interpréter une lettre de rupture envoyée par un amant par une foule de personnalités diverses. Il s'agit, bien entendu, de rendre les administrations sensibles au fait qu'elles ont une voix et un ton et que celui-ci n'a rien de neutre car il conditionne une part de l'interaction avec les usagers.



Poster récapitulatif des 7 défis
SGMAP / 27^e Région



Prototype de visioconférence à bas coût en test dans un
secrétariat de mairie
SGMAP / 27^e Région

La quatrième semaine ramène l'équipe à Paris, dans les murs du SGMAP, à Bercy, afin de faire un bilan des expérimentations et de décider des suites à donner avec les acteurs concernés, notamment la défunte DATAR et les ministères sociaux. Peu d'actions concrètes ont pu être actées à ce moment. Cela n'entraîne pas vraiment dans les feuilles de route des ministères impliqués, un peu pris à rebrousse-poil, il est vrai de n'avoir pas été davantage impliqués en amont...

Ce bref résumé permet de mettre en lumière un certain nombre de traits caractéristiques d'autres démarches de design embarquées dans l'action publique.

1/ La difficulté à définir dès les débuts une cible et des livrables précis, puisqu'ils sont conditionnés par la phase d'observation. *Le design se meut avec plus d'aisance dans les zones grises* où il a la possibilité de reformuler, de préciser lui-même la question posée ce qui peut mettre mal à l'aise une administration supposée sachante. Le corollaire en est la difficulté à mener à bout une démarche disruptive qui menace sans cesse d'échapper à son commanditaire. D'où sans doute la tentation de cantonner le design à une logique d'égaïement.

2/ L'observation et l'expérimentation sont porteuses d'une *charge critique* importante pour l'administration qui doit savoir adopter une posture réflexive afin de prendre en compte l'effet qu'elle a sur l'expérience de l'utilisateur, en dehors de toute objectivation possible.

3/ Il existe une *difficulté à trouver des voies de généralisation* des pratiques hypersituées du designer, qui ne se laissent pas réifier sous la forme de simples « bonnes pratiques » prêtes à l'emploi. Les administrations ont longtemps eu tendance à exprimer leurs frustrations en cherchant un prétendu « passage à l'échelle », refusant de voir qu'il s'agit avant tout d'une re

4/ Les éléments de sciences sociales (ethnographie, sociologie...) invoqués par les acteurs le sont souvent à titre de simple *légitimation de la pratique du designer*. Très vite, il faut adopter un point de vue (ici, les visions) qui permet de guider le choix des solutions à prototyper et permettre le travail de design. L'observation est réduite au strict minimum et n'existe qu'en vue de la matérialisation des maquettes à tester. On pourrait y voir, plus qu'une limite, une voie de développement de la puissance des démarches de design par une meilleure intégration des sciences sociales, comme cela est préconisé par une certaine anthropologie¹².

Vers l'institutionnalisation d'une nouvelle science de gouvernement ?

En même temps que cette expérimentation suivait son cours, il est décidé de mettre en œuvre les méthodes de design pour concevoir les contours de la future entité d'innovation publique au cours d'un « laboratoire éphémère » dont la préparation est largement opérée par la 27^e Région. Le 10 avril 2013, règne ainsi dans la salle Richard Lenoir de l'ENSCI, une étrange atmosphère d'école buissonnière, alors que s'y rassemble un hétéroclite attelage de hauts fonctionnaires en tenue décontractée, de conseillers techniques de ministères en goguette, de chercheurs en innovation curieux des anciennes bureaucraties et de sociologues de l'action publique. Chacune des six tables composées à l'avance, se voit attribuer un thème de réflexion, comme les méthodes, la gouvernance, l'équipe ou la forme juridique du futur laboratoire et est co-animée par un agent du SGMAP et un designer qui utilise les planches de carton faisant office de tables pour capter les échanges. Elles serviront de supports à la restitution finale des travaux, en présence de la ministre. L'ambiance est détendue et les rires entendus fusent tout au long de la journée. À bien des égards, le moment est caractéristique de ce que peut produire, y compris dans les organismes privés, un atelier ponctuel de design thinking : un moment collectif inspirant, quelques promesses sans conséquences et aucun résultat concret. Peu, en effet, de ces réflexions, pour autant qu'elles aient été exploitables, auront contribué à l'éclosion du laboratoire. La journée permet en revanche au SGMAP de reprendre la main sur la constitution du futur laboratoire qui se nommera « Futurs publics ». Il est doté d'une petite équipe de trois personnes (dont l'auteur de ces lignes) mais ne se voit, dans les premiers temps, assigner ni budgets, ni projets. Il faudra donc faire des « coups » pour

¹² Wendy GUNN, Ton OTTO et Rachel Charlotte SMITH (éd.), *Design anthropology: theory and practice*, London ; New York, Bloomsbury, 2013.

faire ses preuves. La difficulté était de parvenir, en l'absence de budget et de marché-cadre, à recourir aux compétences multiples, nécessaires à l'innovation. Un test est effectué sur le re-design du bulletin de paie avec un groupe d'étudiants de l'ENSCI. Puis un projet est lancé en appui au ministère de l'Éducation Nationale sur les modes de diffusion des usages pédagogiques du numérique en lien avec le GIS interdisciplinaire M@rsouin. Enfin, un projet visant à repenser les processus d'accueil de la CNAV permet, via une sous-traitance, de recourir à un jeune cabinet de design dont les membres fondateurs avaient largement contribué aux travaux de la 27^e Région, Plausible Possible. Les premiers résultats de ces tâtonnements furent jugés suffisant pour permettre le lancement, dès 2014 d'un appel d'offres qui permettrait à Futurs Publics un accès direct aux agences de design de service dont le marché se structurait progressivement. Parallèlement, les projets et tests se multiplient dans les collectivités territoriales, comme l'initiative « Bureau du futur » en Pays-de-la-Loire, des expérimentations sur le compostage des ordures ménagères par la métropole de Grenoble, etc.

À mesure que les administrations s'accoutument au design, on voit des agences de design déjà bien installées s'intéresser progressivement au champ des administrations publiques et gagner des marchés, tels les Sismo ou User Studio. Quant à Talking Things et Plausible Possible, deux entités rassemblant des designers ayant longuement accompagné la 27^e Région, elles se rapprochent en 2017, pour devenir Vraiment Vraiment.

Faut-il, comme le proposent Marie Alauzen et Coline Malivel voir dans le design une nouvelle « science de gouvernement », c'est-à-dire un savoir mobilisé en vue du gouvernement des hommes¹³ ? Sans doute, à un moment où gouverner, c'est de plus en plus agir sur les conduites et travailler sur les automatismes comportementaux que sur la raison des citoyens¹⁴. Le moins qu'on puisse dire est que cette science n'a pas encore montré son potentiel en ce sens. On le doit sans doute en partie à la manière particulière dont le design s'est imposé dans la modernisation de l'État, comme une version humaniste et sensible de la réforme, opposée à la dureté gestionnaire. Mais, après tout, tout peut être objet de design. A l'heure du confinement, alors que la sécurité de tous fait peser une contrainte sans précédent sur nos corps et nos vies à travers le confinement, il faut peut-être se féliciter qu'on ne fasse pas tout pour nous rendre l'expérience de la perte de liberté trop commode. Car il n'est pas impossible qu'on voie un jour comment, par la grâce de l'ergonomie, l'inacceptable devient peu à peu négociable, pour peu que l'expérience concrète en soit indolore, voire ludique.

Bibliographie

ALAUZEN Marie, *Plis et replis de l'État plateforme. Enquête sur la modernisation des services publics en France*, thèse de doctorat, PSL - Mines Paritech, Paris, 2019.

ALAUZEN Marie et MALIVEL Coline, « Le design est-il en train de devenir une science de gouvernement ? : Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État (2014-2018) », *Sciences du Design*, A paraître en 2020.

BROWN Tim, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, June 2008, <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>.

CHEVROT Boris, *De l'isolement social aux territoires sociables : recherche impliquée sur*

¹³ Marie ALAUZEN et Coline MALIVEL, « Le design est-il en train de devenir une science de gouvernement ? : Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État (2014-2018) », *Sciences du Design*, A paraître, 2020.

¹⁴ Sophie DUBUISSON-QUELLIER, *Gouverner les conduites*, Paris, PRESSES DE SCIENCES PO, 2016.

l'intervention sociale en milieu rural, à l'épreuve de l'innovation territoriale, thèse de doctorat, Université de Lyon, 2018.

COBLENCÉ Emmanuel, LEFEBVRE Philippe et PALLEZ Frédérique, « La carte et le territoire de l'innovation publique : une exploration des démarches design », in Marcel GUENOUN et Nicolas MATYJASIK (éd.), *En finir avec le New Public Management*, Vincennes, IGPDE, coll.« Gestion publique », 2019, p. 211-229.

COBLENCÉ Emmanuel et PALLEZ Frédérique, « Nouvelles formes d'innovation publique », *Revue française de gestion*, N° 251-6, 30 octobre 2015, p. 97-114.

DUBUISSON-QUELLIER Sophie, *Gouverner les conduites*, Paris, Presses de SciencesPo, 2016.

GELEDAN Fabien, « Spectres du léviathan : l'État à l'épreuve de la simplification administrative (2006-2015) », *Revue française d'administration publique*, N° 157-1, 3 juin 2016, p. 33-48.

GUNN Wendy, OTTO Ton et SMITH Rachel Charlotte (éd.), *Design anthropology: theory and practice*, London ; New York, Bloomsbury, 2013.

HUYGHE Pierre-Damien, *A quoi tient le design. Sociétés, Services, Utilités*, 1^{re} éd., Saint-Vincent de Mercuze, De L'Incidence Éditeur, 2014.

IGA, IGF et IGAS, *Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat*, IGA/IGF/IGAS, 2012.

LEFEBVRE Philippe, « Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve. », Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Biarritz, 2018.

VIAL Stéphane, *Le design*, 2e édition., Paris, PUF, 2017.