



FAIRE ATERRIR **L'INNOVATION PUBLIQUE OUVERTE**

Quelle légitimité de l'innovation ouverte dans la fabrique de services numériques publics ?

Mémoire de Sylvain Bouchard

Sous la direction de Xavier Lesage

FAIRE ATERRIR L'INNOVATION PUBLIQUE OUVERTE

Quelle légitimité de l'innovation ouverte dans la fabrique de services numériques publics ?

INTRODUCTION.....	6
A PROPOS.....	6
REMERCIEMENTS.....	8
LEXIQUE.....	9
1. QUELLE INNOVATION PUBLIQUE OUVERTE ?.....	14
QU'EST-CE QUE L'INNOVATION PUBLIQUE ?.....	16
<i>Petit historique de l'innovation publique.....</i>	<i>16</i>
<i>Innovation publique versus innovation privée.....</i>	<i>20</i>
<i>L'innovation sociale revendique aussi le « social good ».....</i>	<i>21</i>
<i>Une innovation publique incrémentale ou radicale ?.....</i>	<i>22</i>
OÙ EN EST L'INNOVATION PUBLIQUE EN FRANCE ?.....	24
<i>Distinguer administration d'État et collectivités locales ?.....</i>	<i>24</i>
<i>Les labos d'innovation publique.....</i>	<i>25</i>
ET L'INNOVATION OUVERTE ? OUVRIR LE CHAMP DE L'INNOVATION PUBLIQUE.....	28
<i>L'open innovation comme modèle pour l'innovation publique ?.....</i>	<i>28</i>
<i>La Turbine.coop tiers-lieu d'innovation ouverte ?.....</i>	<i>30</i>
<i>Le modèle start-up au coeur de l'état.....</i>	<i>34</i>
<i>A données ouvertes, innovation ouverte ?.....</i>	<i>37</i>
<i>Quelle collaboration sur les territoires avec les communautés créatives ?.....</i>	<i>40</i>
<i>Grenoble civiclub, innovation collaborative, prototypage citoyen et après ?.....</i>	<i>44</i>

2. LA LÉGITIMITÉ **DE L'INNOVATION PUBLIQUE EN QUESTION**.....48

L'INNOVATION PARENT PAUVRE DE L'ACTION PUBLIQUE.....50

Le secteur public pas assez ambidextre.....51

Mobilisplay des moyens pour l'exploration, moins pour la production.....52

Les freins culturels qui renvoient la responsabilité de l'innovation à un engagement personnel.....56

QUELLE LÉGITIMITÉ DE L'INNOVATION PUBLIQUE ?.....58

L'enjeu de la légitimité pour une action publique ambidextre58

Les cités des mondes sociaux comme répertoire de légitimité.....60

QUELLE LÉGITIMITÉ DU NUMÉRIQUE ET DU DESIGN DANS L'ACTION PUBLIQUE ?.....62

Une innovation publique d'abord technologique ?.....62

La légitimité du numérique garantit-elle une réelle innovation ?.....63

Des données pour lutter contre les dépôts sauvages.....65

Quelle légitimité de l'innovation par le design dans les politiques publiques ?...68

Design stratégique et plaidoyer des bibliothèques.....72

3. SALLE SUR DEMANDE/ESPACE SUR DEMANDE **ITINÉRAIRE D'UN PROJET D'INNOVATION PUBLIQUE OUVERTE**.....72

DU « AIRBNB DES COLLÈGES » À LA « SALLE SUR DEMANDE ».....78

Un projet issu d'un programme d'innovation ouverte par l'intrapreneuriat.....78

Le design thinking pour explorer les contours d'un service.....79

Premiers enseignements au regard de notre grille d'analyse.....86

ESPACE SUR DEMANDE EN ACCÉLÉRATION À L'INCUBATEUR DES TERRITOIRES.....	88
<i>Présentation de l'Incubateur des territoires.....</i>	<i>89</i>
<i>Un management qui se cherche, entre sous-traitance et collaboration.....</i>	<i>92</i>
<i>L'incubateur une bulle d'innovation ouverte soumise aux contraintes bureaucratiques.....</i>	<i>94</i>
SE MÊLER DE LA CONCEPTION ET DU RESTE.....	96
<i>La recherche utilisateur et la co-création, parents pauvres face à l'expertise design.....</i>	<i>97</i>
<i>Le modèle économique en question.....</i>	<i>98</i>
<i>Construire les enjeux du service en lien avec la stratégie et... les registres de légitimité.....</i>	<i>102</i>
CONCLUSION.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	106

AVANT-PROPOS

Ce travail est le résultat de ma démarche de Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) que j'ai entreprise au cap de mes 50 ans. Il s'agissait pour moi d'étalonner et valider mes compétences auprès de cette école reconnue qu'est l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI). Formé en science politique et en sociologie, il y a aussi la volonté pour moi de se légitimer et de se rassurer sur une pratique professionnelle que j'ai développée en autodidacte depuis près de vingt ans, à savoir la conception d'outils numériques de type plateformes ou applications, quasi exclusivement pour des acteurs publics. Ce sont des missions que j'ai menées au sein de la SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production selon sa terminologie d'origine) autogérée que j'ai cofondée avec d'autres en 1996 : la Péniche (devenue la Turbine.Coop en 2019).

D'abord prestataire auprès de maison d'édition, puis agence de communication sur le secteur de l'économie sociale et solidaire, nous avons pris très tôt le virage du numérique au début des années 2000 pour finalement nous spécialiser dans le domaine de l'assistance à maîtrise d'ouvrage de projets numériques, nous présentant comme une « *Fabrique collaborative de services numériques d'intérêt général* »¹.

Dès 2000, je me suis tout de suite intéressé à ce qu'on appelait à l'époque des outils de co-publication qu'étaient les premiers sites Internet collaboratifs. Et c'est en pilotant des projets de création de plateformes web pour nos clients que j'ai peu à peu développé mes compétences sur :

La co-conception avec les clients et leurs métiers, pour déterminer précisément quels étaient les besoins et les fonctionnalités qui allaient y répondre

La gestion de projets numériques, qui m'amène à travailler à la fois avec des designers graphiques, UX et UI, mais aussi avec des développeurs informatiques.

Travaillant ces deux axes, je me suis donc auto-formé à des méthodes de design de service tout comme aux méthodes agiles et aux questions techniques du développement informatique. Ces pratiques, associées à l'outillage stratégique et systémique de ma formation initiale, m'ont permis de composer un périmètre d'intervention assez large, qui s'est doublé au fil des années d'une compétence entrepreneuriale. Que ce soit en trouvant des clients ou pilotant la gestion de la Turbine, j'ai pu en faire un outil économique efficace, capable d'investir dans ses propres projets

¹ « Site de la Turbine.Coop », Turbine.Coop, s. d., <https://turbine.coop/>.

comme de fournir du travail à temps plein à 6 salariés-coopérateurs.

La question de l'innovation était plus sous-jacente et s'est renforcée ces dernières années. Par engagement, nous nous sommes toujours revendiqués de l'innovation sociale, du fait de notre fonctionnement qui nous poussait à explorer une autre forme de travail, plus partagée et égalitaire, mais aussi par les sujets que nous traitons dans nos outils plutôt dédiés au monde associatif, de l'environnement ou de l'insertion. Mais c'est également en introduisant auprès de nos clients publics les usages collaboratifs du numérique que je me suis intéressé aux ressorts de l'innovation publique et que, par affinité, j'ai plutôt positionné nos interventions sur des projets mêlant innovation technologique, usages citoyens et intérêt général.

Un mot enfin sur ma position au sein de la Turbine. Cofondateur, dernier représentant des origines de la structure, j'y joue un rôle de leader, plus ou moins assumé au vu de notre fonctionnement. Souvent défricheur de nouveaux sujets, de nouvelles manières d'y répondre, un peu au gré de mes envies que j'essaie de transmettre à mes collègues ou d'impulser auprès de nos clients des collectivités locales. Cette position m'a permis de faire évoluer la structure dans une posture qui n'est pas seulement celle d'un prestataire privé auprès d'acteurs publics, mais d'une coopérative innovante, engagée sur son territoire, en prise avec les associations locales, les acteurs du logiciel libre et les habitants. Un positionnement que j'ai voulu incarner dans un lieu ouvert et dédié à ce qui nous anime, de manière sans doute très naïve² mais néanmoins sincère, à savoir la volonté de développer le bon côté de la ville intelligente, d'un numérique émancipateur et innovant socialement, et non pas l'outil au service d'un capitalisme de surveillance³.

Au cours de nombreux projets professionnels j'ai donc été amené à concevoir, produire ou simplement accompagner des démarches d'innovation qui, le plus souvent, mobilisaient le numérique. Mais ce parcours s'est construit de manière empirique, certes en se documentant, en analysant d'autres pratiques similaires, en adaptant des modèles à mes besoins, mais sans réelle formation académique ou théorique sur l'innovation ou le design. C'est aussi ce que je suis venu chercher dans cette démarche de VAE qui a une forte tonalité réflexive sur les actions que j'ai menées dans le cadre de ma vie professionnelle.

² Julia Laiñae et Nicolas Alep, *Contre l'alternumerisme (La Lenteur, 2020)*.

³ Fabien Granjon, « Sur L'Âge du capitalisme de surveillance. Le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir de Shoshana Zuboff », *Questions de communication* 40, no 2 (2021): 455-72, <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.27359>.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Xavier Lesage pour sa disponibilité et ses encouragements. Il a su m'orienter et me faire progresser dans la réflexion par petites touches. Merci Xavier pour tes talents d'accoucheur et ta bienveillance.

Merci également à ceux qui ont bien voulu répondre à mes questions alors même que je n'étais pas très sûr de ce que je cherchais.

Merci donc à Juan-David Pinzon qui m'a mis le pied à l'étrier sur les approches de l'innovation publique, à Stéphane Vincent pour son témoignage de première main sur l'évolution de l'innovation publique en France et pour m'avoir mis sur les pistes des nouvelles voies de l'innovation publique.

Merci aussi à Apolline Le Gall pour ses analyses inspirantes et à Hélène Clot dont l'inaltérable enthousiasme au service de l'innovation publique est venu contrer mon scepticisme naturel.

Merci enfin à Marine Choquin pour sa confiance et sa vision distanciée des start-up d'État qu'elle a bien voulu partager avec moi.

Je remercie également mes collègues et camarades de la Turbine qui m'ont accompagné, suivi et épaulé tout au long de nombreux projets, parfois brumeux et aventureux, mais que nous avons toujours su porter solidairement.

Enfin merci à Judith et Hana, qui ont bien voulu comprendre et accepter mon indisponibilité lorsque j'étais scotché à mon écran.

Surtout, merci à toi Caro, pour ton soutien et ton affection qui me portent, et rendent légères ces périodes de travail intense. Je t'aime.

LEXIQUE

Les termes listés ici pourraient faire l'objet de controverses et d'études spécifiques, ils relèvent pour beaucoup de ce jargon tech qui questionne par son tropisme anglo-saxon et qui est beaucoup employé dans l'univers du numérique.

Civic tech : ensemble des procédés, outils et technologies qui visent à améliorer le fonctionnement démocratique des sociétés en renforçant le rôle joué par les citoyens dans les débats, prises de décision et actions publiques.

Crowdsourcing : la production participative est le fait d'utiliser le travail, la créativité, et ou le savoir-faire de personnes extérieures à l'organisation, plus ou moins nombreuses, pour réaliser des tâches qui seront insérées dans la production.

Design system : bibliothèque de composants graphiques et visuels comprenant facilement réutilisable par les développeurs informatique pour créer des interfaces.

Empowerment : mise en capacité d'un groupe d'individus à agir et réagir efficacement face aux conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

Freelance : est freelance une personne qui exerce une activité professionnelle avec le statut de travailleur indépendant. Le travailleur indépendant se distingue du salarié par le fait qu'il n'existe **aucun lien de subordination** entre lui et l'organisation auprès de laquelle il facture son travail.

Hackathon : événement durant lequel des groupes de volontaires se réunissent pendant une période de temps donnée afin de travailler collaborativement sur des projets sensés résoudre les questions qu'on leur lance en début d'événement.

Lean Management : le Lean Management est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer l'efficacité d'une organisation en se débarrassant des opérations superflues. Il s'agit pour cela de

- identifier la valeur du service ou du produit à délivrer et d'en cartographier la chaîne de production
- créer un flux de travail continu où les équipes s'attèle à des tâches réduites et identifiables
- ne produire que lorsque le besoin et la demande sont avérés
- s'organiser pour produire une amélioration continue du produit ou du service notamment en associant les équipes

La déclinaison des méthodes Lean dans le numérique a influencé

LEXIQUE

les méthodes agiles et la philosophie des start-up au milieu des années 2000 qui ont adapté le modèle du lean start-up

Open data : mouvement d'ouverture de données numériques dont l'accès et l'usage sont laissés libres aux usagers

Open source : caractéristique de logiciels libres ou d'œuvres de l'esprit dont la licence d'usage permet la libre réutilisation, redistribution et transformation par l'accès gracieux au code source ou à l'œuvre.

Product Owner : dans les méthodes agiles le product owner est celui qui a la responsabilité de produire et de maintenir à jour le « backlog » c'est à dire la liste des fonctionnalités à développer. C'est lui qui détermine les priorités et qui prend les décisions d'orientation du projet informatique. Le Product Manager a le même type de responsabilité mais sur l'ensemble des dimensions du projet, stratégique, économique, politique etc.

Smart city : le concept de ville intelligente dans sa version technocentrée désigne l'utilisation massive du numérique pour améliorer la qualité des services urbains ou réduire leurs coûts par leur présence de capteurs, la production et le traitement de données massives par des algorithmes informatiques. Mais le terme recouvre aussi une acception collaborative d'une ville dans laquelle les différentes parties prenantes mobilisent leur créativité et leurs ressources pour coproduire une ville

Start-up : une start-up est une entreprise en démarrage, généralement innovante, financée par des fonds extérieurs qui parient sur son potentiel de croissance économique futur même si elle n'est pas rentable dans les premières années de son existence. Les start-up sont très répandues dans le secteur numérique.

User-story : il s'agit d'une description simple d'un besoin ou d'une attente exprimée par un utilisateur et utilisée dans le domaine du développement de logiciels et de la conception de nouveaux produits pour déterminer les fonctionnalités à développer.

INTRODUCTION

C'est d'abord une frustration qui m'a aiguillé. Dans de nombreux projets que j'ai pu mener pour le compte d'acteurs publics, nombre d'entre eux n'ont pas pu passer le stade du prototype. J'ai beaucoup eu, pour faire avancer ces projets, à me confronter à une culture de l'administration qui avait du mal à accepter la nouveauté et la collaboration avec des acteurs externes, a fortiori citoyens ou associatifs. Ce qui m'a parfois conduit à adopter des stratégies où l'outil numérique servait de « bélier » ou d'alibi à la constitution d'un nouveau service collaboratif. C'est pourquoi je me suis intéressé à l'innovation publique dans le cadre de ce mémoire, avec cette première interrogation sur sa difficulté à réellement adopter des solutions issues de méthodes d'innovation ouverte.

Pourtant, l'innovation publique est devenue un axe de politique publique, de l'État aux collectivités locales, et est présentée comme un levier de transformation à l'heure où le besoin de transition est crucial pour nos sociétés. Mais où en est cette innovation publique aujourd'hui ? L'innovation peine à se déployer dans le champ public en raison d'un certain nombre de freins qui vont de l'absence de culture du risque, à l'instrumentalisation politique en passant par une bureaucratisation étouffante. Ces constats interviennent au moment où semble se structurer une pratique de l'innovation publique, très axée sur les méthodes design et le recours au numérique, qui aurait sans doute à gagner à s'ouvrir sur d'autres acteurs pour gagner en impact. Mais quel modèle d'innovation ouverte serait pertinent pour le champ public ? Pourquoi est-elle si peu pratiquée et si peu légitime ?

Les expériences d'innovation collaborative¹, de co-crédation de services avec les usagers ou les agents publics, l'incubation de projets innovants, selon des méthodes directement inspirées du modèle start-up, des pratiques du lean management et des méthodes agiles, relèvent de cette open innovation et apparaissent intéressantes pour l'acteur public. Ces démarches, qui sont en rupture avec le fonctionnement habituel de l'administration, comme les start-up d'État, viennent-elles résoudre les difficultés de déploiement d'une innovation ouverte d'intérêt général ?

Je travaille depuis plusieurs années sur un projet de plateforme numérique de mise à disposition d'espaces publics pour le compte du Département de l'Isère, la *Salle sur demande*². Outre qu'elle introduit un nouveau type de service à l'utilisateur, cette plateforme

¹ L'innovation collaborative est ici entendue comme l'une des formes de l'innovation ouverte, où des organisations, des réseaux d'acteurs, internes ou externes à ces organisations, collaborent concrètement à concevoir, produire et parfois maintenir des projets innovants.

² « Salle sur demande », <https://sallesurdemande.isere.fr>.

a été l'occasion pour moi de mettre en œuvre des méthodologies de design thinking, et fait actuellement l'objet d'une déclinaison nationale, *Espace sur demande*¹, pilotée par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT). Cet essaimage du local au national, m'amène à être actuellement intégré à une équipe pluridisciplinaire au sein de l'incubateur des Territoires de l'ANCT sur le modèle de la start-up d'État. Cette expérience est pour moi l'occasion d'explorer les questions suivantes :

A la suite de l'état de l'art que j'exposerai tout au long de ce mémoire, il m'apparaît que l'innovation publique manque d'impact systémique faute de légitimité de ses démarches. Et, singulièrement, les modèles d'innovations ouvertes qui peinent à dépasser la culture bureaucratique du secteur public. Les start-up d'État particulièrement sont une tentative d'inscrire l'innovation au cœur de l'action publique en important au sein de l'administration d'État une culture, des méthodes comme le design de service et l'agilité², mais aussi des professionnels issus d'autres environnements culturels, principalement du secteur privé. En neutralisant les effets culturels de la bureaucratie³, parvient-on à mettre en place de réelles innovations ? Quelles sont les méthodes et les registres de légitimité qui se mettent en place en leur sein ? Plus habitué à l'innovation collaborative qu'au modèle de la start-up d'État, j'ai pu en découvrir le fonctionnement et les pratiques tout en menant un travail de pilotage de projet qui a pris de l'ampleur.

Je ferai donc dans un premier temps un panorama sur ce qu'est l'innovation publique, ce qui la caractérise et sa traduction en France. Je focaliserai particulièrement sur les formes d'innovation publique ouverte. Ce focus me permettra ainsi de mettre en exergue certains des projets d'innovation collaborative que j'ai pu mener et qui font écho à des enjeux de l'innovation publique ouverte, notamment sa difficulté à s'intégrer dans le fonctionnement public.

Dans un second temps, je m'intéresserai aux questions de légitimité de l'innovation ouverte qui bute sur les freins culturels de l'administration. Je m'attacherai ainsi à voir en quoi le numérique et le design pèchent de ce point de vue aux yeux des décideurs publics.

1 « *Espace sur demande* », s. d., <https://espacesurdemande.fr>.

2 *Les méthodes agiles s'appuient sur la collaboration entre des équipes auto-organisées et pluridisciplinaires et leurs clients dans un processus de production, le plus souvent informatique, itératif.*

3 *La bureaucratie est entendue ici comme une culture organisationnelle, un cadre cognitif qui est basée sur une organisation qui privilégie la division des tâches, la hiérarchie, un environnement impersonnel et les routines administratives.*

Je détaillerai ensuite plus particulièrement mon travail au sein du projet Salle sur demande / Espace sur demande pour tester les hypothèses évoquées auparavant. Ce sera l'occasion de décrire notamment l'environnement de l'Incubateur des territoires de l'ANCT et ce que j'ai pu mettre en œuvre dans ce projet sans toutefois pouvoir toujours résoudre la contradiction entre simple numérisation d'un processus bureaucratique et réelle innovation au service de l'intérêt général. Je reviendrai ainsi sur ma posture, d'entrepreneur du numérique, externe à l'administration, et souvent en bute au manque de légitimité institutionnelle pour réellement permettre la mise en œuvre pratique d'innovation.

Pour ce mémoire, je mobiliserai essentiellement une revue bibliographique, des entretiens qui m'ont aidé à cadrer mon sujet et des matériaux ethnographiques (notes de terrain, savoir expérientiel, collecte documentaire de mon activité professionnelle et sélection d'archives numériques et personnelles).

1. QUELLE **INNOVATION PUBLIQUE OUVERTE** ?



...pour ...

la liste et tout
supprimer "un journal"
pour publier "pour"
toucher les "journal"

...
...

Comment stimuler
les échanges au sein
de la communauté
des usagers

Partager

Quitter la "course"
de la bib et de
son prog.

Recom
in vi
par les lecteurs
des de le



Si mon objet d'étude est l'innovation publique ouverte du fait de mon positionnement en tant qu'opérateur collaborant avec des acteurs publics, il me semble utile de redéfinir auparavant ce qu'est l'innovation publique et de la resituer dans son contexte français.

“

L'innovation publique

« se définit comme l'introduction de nouveaux éléments dans un service public sous la forme de nouvelles connaissances, d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle gestion ou de nouvelles compétences ou processus, qui représente une discontinuité avec le passé. »

Pierre-Charles Pupion

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION PUBLIQUE ?

Le concept d'innovation publique, popularisé en France au milieu des années 2000, est devenu un axe de politique publique, de l'état aux collectivités locales, et est présenté comme un levier de transformation en France. Pour Pierre-Charles Pupion, elle « se définit comme l'introduction de nouveaux éléments dans un service public sous la forme de nouvelles connaissances, d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle gestion ou de nouvelles compétences ou processus, qui représente une discontinuité avec le passé. »¹

Petit historique de l'innovation publique

Comme le rappelle un document de l'OCDE², les états et administrations ont de longue date eu recours à l'innovation pour résoudre des défis de l'action publique. Il suffit de songer au New Deal ou à la reconstruction de l'Europe après la seconde guerre mondiale. L'innovation serait ainsi un moyen à disposition des responsables politiques et administratifs pour s'adapter aux mutations économiques, sociales et technologiques de la société. Elle permettrait de développer un service public efficient et de qualité.

Boukamel et Emery³ distinguent trois temps de l'innovation publique. Jusqu'aux années 1970, l'innovation est l'apanage du secteur privé et l'administration délivre le service public dans sa forme bureaucratique, stable et prévisible. L'innovation publique est alors un impensé.

La diffusion des idées du New Public management à partir des années 1970, qui considère que la gestion publique n'a pas à être différente de la gestion privée, amène la vision que les organisations publiques ne sont pas simplement là pour favoriser l'innovation privée mais aussi pour avoir leur propre processus de R&D. Ce recours à l'innovation vient répondre à la contraction des finances publiques, l'attente des citoyens en matière de services publics de qualité,

¹ Pierre-Charles Pupion, « L'innovation dans le secteur public », *Gestion et management public* 6 / 4, n° 2 (2018): 6-8, <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0006>.

² M. Daglio, D. Gerson, et H. Kitchen, « Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation » (OCDE, 2014), <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>.

³ Owen Boukamel et Yves Emery, « Evolution of Organizational Ambidexterity in the Public Sector and Current Challenges of Innovation Capabilities » 22 (2017).

plus réactifs et personnalisés, de nouveaux enjeux et la nécessité d'adopter des outils modernes de gestion de l'information et des données. C'est dans cette période que le recours à des consultants externes se fait plus important.

Ce regain d'intérêt pour l'innovation publique s'opère particulièrement dans les années 2000, notamment dans le monde anglo-saxon. Ainsi la Fondation Nesta au Royaume-Uni, aujourd'hui une référence en terme d'innovation « for social good », fondée en 1998, a connu plusieurs évolutions qui ont notamment influencé le gouvernement britannique au milieu des années 2000. C'est aussi à cette époque que la crise de 2008 accentue le besoin d'innovation dans le secteur public.

En France, la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME) est créée en 2005. Elle regroupait la direction de la réforme budgétaire, la délégation aux usagers et aux simplifications administratives, la délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État et l'Agence pour le développement de l'administration électronique. Il est intéressant de noter que sont déjà associées les dimensions de modernisation, la relation aux usagers et la question du numérique public. C'est également au sein de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING), une association qui s'intéresse aux transformations sociales que porte le numérique, que naît en 2008, l'association 27e Région, qui a fait beaucoup pour populariser les enjeux d'innovation publique, notamment par le design, auprès de l'État et des collectivités locales.

Enfin, pour Boukamel et Emery, nous serions entrés depuis 2010 dans une 3e période de l'innovation publique qui aurait gagné sa pleine légitimité institutionnelle et sociale alors que la production de recherche à son sujet s'accélère significativement. Il s'agirait d'une évolution où le modèle de services innovation spécialisés, avec des processus d'implémentation descendants, laisserait la place à des organisations pleinement innovantes, s'appuyant sur les capacités d'innovation de l'ensemble de ses ressources humaines, libérées des silos organisationnels et collaborant directement avec des acteurs externes. Si l'on peut s'interroger sur l'avènement réel de ces pratiques dans le secteur public, cette conception n'en demeure pas moins un horizon à atteindre pour l'innovation publique.

	Bureaucratic period (up to the 1970s)	Managerial period (from the 1970s to around 2000)	Post-NPM period (from the first decade of the 21st century)
Main characteristics of the period			
Innovation perception	No need	PSOs need to innovate	PSOs need to be innovative
Dominant paradigm	Classical bureaucracy	Managerial approaches	Post-managerial approaches Open governance
Fields of influence	Juridical and industrial	Business	Multidisciplinary
Dominant values	Hierarchy, uniformity, legitimacy, rules	Efficiency, effectiveness, performance	Public value, democracy, transparency, accountability
Main barriers	Bureaucratic rigidity	Silos, procedural constraints, resources, lack of organizational slack and of flexibility	Uncertain transition towards contextual ambidexterity
Key actors in public administration and public sector innovation			
Political actors	Legislative innovations	Legislative innovations	Legislative innovations, inter-organizational cooperation
PSO managers	Little room for implementation, dedicated to public service delivery	Autonomy to innovate within their own unit	Autonomy to innovate, ability to stimulate stakeholders to innovate, development of innovation capabilities
Front-line bureaucrats	Public service delivery only	Public service delivery only, partly involved in innovations	Public service delivery and innovation activities
Citizens	Passive users	User–customers	Users, customers and co-creators of public services
Ambidexterity and resulting challenges			
Main trends of ambidexterity in PSO as deduced from the literature	1. Little ambidexterity, mostly exploitation	1. Little ambidexterity, mostly exploitation 2. Tendency to adopt structural ambidexterity	1. Little ambidexterity, mostly exploitation 2. Tendency to adopt structural ambidexterity 3. Difficult transition towards contextual ambidexterity
Resulting challenges of the models of ambidexterity for innovation capabilities	1. Inertia due to the tendency to favour exploitation	1. Inertia due to the tendency to favour exploitation 2. Barriers to knowledge sharing and innovation diffusion; silo functioning due to the lack of integration	1. Inertia due to the tendency to favour exploitation 2. Barriers to knowledge sharing and innovation diffusion; silo functioning due to the lack of integration 3. Inadequate culture and structure for innovation capabilities due to the incomplete transition to contextual ambidexterity

Figure 1: Synthesis of the Three Periods of Innovation and Ambidexterity in PSOs - Owen Boukamel et Yves Emery, « Evolution of Organizational Ambidexterity in the Public Sector and Current Challenges of Innovation Capabilities » 2017

En France, le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), devenu Direction interministérielle à la Transformation Publique (DITP), publie ainsi en 2017 un *Manifeste pour l'innovation publique*¹ pour en poser les principes :

- La primauté de l'utilisateur : partir des besoins et des usages observés sur le terrain
- L'ouverture : décloisonner les structures et les méthodes
- La coproduction : associer les parties prenantes autour de solutions concrètes
- L'action : s'inscrire dans la logique du « faire »
- L'agilité : tester rapidement sur le terrain
- L'expérimentation : reconnaître le droit à l'erreur
- L'impact : innover pour répondre à des problèmes

On retrouve bien la philosophie décrite par Boukamel et Emery concernant leur 3e période mais également l'influence des méthodologies design qui depuis une dizaine d'années ont infusé dans l'administration publique et particulièrement de l'État.

Marie Alauzen et Coline Malivel ont retracé la période dans laquelle l'administration d'État s'est saisie du design², au début des années 2010. La réforme de l'État était auparavant essentiellement portée sur l'application de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) avec une vision très budgétaire et une vision organisationnelle calquée sur celles des entreprises privées, incarnée par le recours à des consultants en stratégie des organisations. Mais les élections présidentielles de 2012 vont amener un changement qui met le focus sur l'innovation sous toutes ses formes, tirée des sciences sociales, comportementales mais aussi du numérique et du design, et cette discipline va largement séduire au sein du SGMAP.

Mais pour essayer d'approcher au mieux l'innovation publique on peut aussi regarder ce qui la distingue de l'innovation privée et de l'innovation sociale.

1 « Concevoir autrement les politiques publiques : un manifeste pour l'innovation publique », Direction interministérielle de la transformation publique, <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/concevoir-autrement-les-politiques-publiques-un-manifeste-pour-linnovation>.

2 Marie Alauzen et Coline Malivel, « Le design est-il en passe de devenir une science de gouvernement ? Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État en France (2014-2019) », *Sciences du Design* 12, n° 2 (2020): 36-47, <https://doi.org/10.3917/sdd.012.0036>.

Innovation publique versus innovation privée

En terme d'objectifs tout d'abord. Dans le privé, l'innovation est un moyen d'acquiescer des avantages compétitifs, qui permettent de générer des profits sur des marchés existants ou nouveaux. Pour l'innovation publique, même en l'absence de concurrence, il s'agit aussi bien de répondre à des enjeux d'amélioration de la performance de l'action publique que de trouver des solutions nouvelles à des défis majeurs qui se posent à nos sociétés, comme le changement climatique, la lutte contre la pauvreté ou le vieillissement de la population par exemple. Ces objectifs, parfois contradictoires, sont par ailleurs arbitrés politiquement, ce qui vient encore ajouter une nouvelle dimension, différente des critères du secteur privé.

“

L'innovation publique

"L'innovation dans les services se met habituellement en œuvre à une distance raisonnable des responsables de politiques et n'est pas systématiquement proposée dans le contexte de programmes politiques à l'approche descendante, mais elle dépend dans une certaine mesure de l'appui politique ou de l'acceptation des chefs politiques"

Eva Sorensen

Comme le rappelle Eva Sorensen¹, la gouvernance dans le secteur public, et donc l'innovation publique, « est conditionnée par des luttes de pouvoir institutionnalisées entre partis politiques et groupes dotés de visions, d'objectifs et de stratégies contradictoires. Ces luttes conditionnent non seulement l'élaboration des politiques publiques, mais également l'innovation dans les services. L'innovation dans les services se met habituellement en œuvre à une distance raisonnable des responsables de politiques et n'est pas systématiquement proposée dans le contexte de programmes politiques à l'approche descendante, mais elle dépend dans une certaine mesure de l'appui politique ou de l'acceptation des chefs politiques ».

En terme de moyens également les différences sont significatives. Très liés à la question de la performance et de la survie de l'entreprise sur un marché, l'innovation dans le privé est un sujet d'importance auquel on alloue des moyens. Alors qu'il s'agit d'un sujet bien moins important pour les acteurs publics, où seules les structures publiques de taille conséquentes affectent des moyens importants à l'innovation en créant des postes de chargés d'innovation ou des services innovation.

« Dans quelle mesure l'innovation doit être une activité en tant que telle ? Je n'en suis pas sûre, » remarque Apolline Le Gall, chercheuse de la chaire d'innovation publique de l'ENSCI². *« On pourrait avoir une vision très transversale de l'innovation publique : réinventer de nouvelles activités, identifier des nouveaux publics, proposer de nouvelles solutions qui peuvent s'intégrer à différents niveaux, les métiers, les territoires... Avoir une fonction innovation en tant que*

¹ Eva Sørensen, « Favoriser l'innovation dans l'élaboration des politiques : un nouveau rôle pour les politiciens », *Télescope : revue d'analyse comparée en administration publique* 19, n° 2 (2013): 22-37, <https://doi.org/10.7202/1023838ar>.

² Apolline Le Gall, Entretien avec Apolline Le Gall, s. d.

telle c'est aussi faire le constat en négatif d'un échec : quand on ne matérialise pas cette fonction innovation, ça ne se passe pas. Que ce soit nouveau n'est pas le problème. L'innovation c'est une façon critique de dire « ça ne va pas aujourd'hui, faisons autre chose ». »

En terme méthodologiques enfin, les trajectoires se rapprochent entre public et privé.

Les services innovation et R&D du privé ont été largement étudiés, c'est beaucoup moins le cas des laboratoires d'innovation publique même si leur émergence est désormais bien affirmée. Si les acteurs publics ont longtemps privilégié l'innovation technologique comme outil de modernisation, ils se sont, comme nous le rappelions, intéressés au design ces dernières années. En cela, ils se rapprochent des méthodologies d'innovation privées, popularisées notamment avec le développement des start-ups.

L'innovation sociale revendique aussi le « social good »

En parallèle de la structuration de l'innovation publique, s'est renforcé également le concept d'innovation sociale, plutôt porté par des structures d'économie sociale et solidaire (ESS). L'innovation sociale est souvent présentée comme une manière de combiner l'aspiration au changement et une forme de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs, plutôt privés, lucratifs ou non, pour répondre aux enjeux de société. Nadine Richez-Battesti et ses co-auteurs³ distinguent trois conceptions de l'innovation sociale :

- Celle qui considère l'innovation sociale comme un outil de modernisation des politiques publiques, notamment dans le contexte de réforme des systèmes de protection sociale. Cette vision instrumentale prédomine chez les acteurs publics qui voient les acteurs de l'ESS comme des satellites. Dans le champs de l'action sociale on peut en avoir des exemples avec les acteurs de l'insertion.
- D'autres approches insistent sur la dimension entrepreneuriale de l'innovation où les approches de l'entreprise sociale ou de l'entrepreneur social, tant américaines qu'européennes, mettent en avant les solutions produites par ces entrepreneurs, acteurs de changement sociétal. On a alors à faire à des entrepreneurs qui vont proposer des services et produits se revendiquant de l'intérêt général. Il serait intéressant à ce titre d'analyser les

³ Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella, et Delphine Vallade, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36, <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>.

échecs des initiatives publiques en matière d'autopartage qui se sont vues radicalement bousculées par un acteur privé comme Blabla Car qui a réussi à générer un nombre de trajets partagés très largement supérieur aux tentatives des acteurs publics.

- Enfin, dans le troisième groupe, on retrouve les approches, plus militantes, qui considèrent que l'innovation sociale porte les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires. A titre d'exemple les centrales villageoises¹, ces sociétés locales à gouvernance citoyenne qui portent des projets de production énergétique, incarnent bien cette tendance.

On voit ainsi résumé en quoi l'innovation publique peut-être à la fois étayée, concurrencée, stimulée ou encore renforcée par l'action de ces acteurs de l'innovation sociale qui se revendiquent de l'intérêt général.

Une innovation publique incrémentale ou radicale ?

Mais quelle est la nature de cette innovation publique ? La vision dominante de l'innovation considère que l'innovation s'effectue sur un mode spectaculaire avec des transformations significatives, rapides et visibles. Dès lors ce sont surtout les innovations radicales que l'on considère, souvent assises sur une mobilisation de nouvelles technologies.

Clayton Christensen vient rappeler que la technologie est plus qu'une technique, et qu'elle doit s'entendre comme un « *processus par lequel une organisation transforme le travail, le capital, les matériaux et l'information en produits et services de plus grande valeur* »². Cette transformation passe par une innovation qui peut être incrémentale ou radicale.

Ce que Christensen appelle les technologies de maintien (« *sustaining innovation* »), dites incrémentales, améliorent les performances des produits et services établis, selon les critères que les clients traditionnels ont historiquement appréciés sur les marchés existants. Les technologies radicales apportent, elles, à un marché une proposition de valeur très différente de celle qui était disponible auparavant. En règle générale, ces technologies

¹<https://www.centralesvillageoises.fr/>

²« *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* », Clayton Christensen (blog), consulté le 30 avril 2023, <https://claytonchristensen.com/books/the-innovators-dilemma/>.

dites perturbatrices sont moins performantes que les produits et services établis sur les marchés traditionnels. Mais elles ont d'autres caractéristiques que de nouveaux clients apprécient. Les produits basés sur des technologies perturbatrices sont généralement moins chers, plus simples, plus petits et, souvent, plus pratiques à utiliser.

Dès lors, comment qualifier à partir de cette grille ce que produit l'innovation publique ? On peut considérer que le plus souvent l'innovation publique est de type incrémental dans la mesure où elle se contente le plus souvent d'améliorer ses modes d'action existants, en important des solutions technologiques.

Mais elle peut aussi être radicale, par la création de nouveaux services publics, non couverts par le marché, mais également par la manière, plus politique sans doute, de concevoir et piloter des solutions aux problèmes de société.

C'est pourquoi sur la base d'une revue de la littérature et d'études d'innovations publiques locales, Favoreu et ses co-auteurs³ proposent une distinction plus fine :

TABLEAU 1 Les types d'innovations publiques locales		
Types d'innovations publiques locales	Définition	Auteurs
Service	Elle concerne le développement de nouveaux services ou l'amélioration de services et prestations existantes	Schneider, (2007), Walker (2006)
Organisationnelle - structure	Elle concerne une nouvelle structure, nouveau mode d'organisation, (mutualisation, transversalité, mode projet, etc.)	Schneider, (2007), Walker (2006)
Organisationnelle - pratique	Elle concerne une nouvelle technique managériale et pratique de gestion (tableaux de bord, comptabilité analytique, etc.)	De Vries <i>et al.</i> (2016)
Technologique	Elle concerne les systèmes d'informations, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la digitalisation	Walker (2006, 2007)
Stratégique et de gouvernance	Elle concerne le développement de relations et de processus partenariaux avec des acteurs externes, un nouveau mode de réflexion, et de formalisation des politiques publiques locales, ou la rénovation du modèle économique (tarification, financement partenarial, etc.)	Hartley et Rashman (2018), Hamel et Breen (2007), Schneider, (2007), Walker (2006)

Figure 2: Les types d'innovation publiques locales Christophe Favoreu et al., (2020), p36

On pourrait ramener cette typologie à 3 axes forts :

- l'innovation de processus axée sur le cœur technologique ou administratif de l'organisation. Elle correspond à la création de nouvelles formes d'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes et techniques de gestion ou de travail, et la création ou l'introduction de nouvelles technologies ;
- l'innovation de produit ou de service se réalisant par la création

³ Christophe Favoreu et al., « Les déterminants des différents types d'innovation publique locale : une analyse nationale multi facteurs », *Management international* 24, n° 4 (16 novembre 2020): 34-47, <https://doi.org/10.7202/1074359ar>.

- de nouveaux services ou produits publics ;
- l'innovation de gouvernance se faisant par le développement de nouvelles voies et processus pour résoudre des problèmes sociétaux spécifiques. Elle s'appuie sur une innovation conceptuelle correspondant à l'introduction de nouveaux concepts, cadres de référence ou nouveaux paradigmes permettant de recadrer la nature de problèmes spécifiques ainsi que leurs possibles solutions.

OÙ EN EST L'INNOVATION PUBLIQUE EN FRANCE ?

Les chercheurs du Bloomberg Center for Public Innovation l'ont noté dans un récent rapport¹ sur l'innovation publique dans le monde, les « unités » d'innovation publique se développent fortement depuis 15 ans, particulièrement au niveau local. Il ne s'agit pas d'une mode mais bien d'une fonction qui se structure au sein des acteurs publics. Et la France ne fait pas exception avec le développement de différents labos et services d'innovation au sein de l'État et des collectivités locales .

Distinguer administration d'État et collectivités locales ?

Il existe des pratiques d'innovation aussi bien dans les ministères et les administrations déconcentrées de l'État que dans les collectivités locales. On l'a vu, l'État a fait évoluer sa politique de modernisation pour créer une Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) qui vise à activer les transformations. Cette évolution de l'administration centrale a vu son corollaire au sein des collectivités locales, à commencer par les plus importantes, comme les régions, les départements, les métropoles, qui ont elles aussi installé des services ou laboratoires d'innovation.

Si la question des moyens est différenciante, c'est aussi le cas de question du poids des élus et du contrôle politique. Les administrations d'État ont une technostructure plus prégnante, finalement plus indépendante du pouvoir politique que ne le sont les administrations territoriales. Ce qui peut renvoyer le choix d'une politique d'innovation publique soit aux élus locaux, soit aux directions administratives de certaines administrations d'État. Avec finalement peut-être plus de marge de manœuvre pour mettre en place de l'innovation lorsqu'on est à distance des responsables politiques².

¹ Francisca Rojas et al., « Public innovation : six ways local governments are breaking boundaries », *Public Innovation Report (Bloomberg Center for Public Innovation, 2022)*, <https://publicinnovation.jhu.edu/public-innovation-report/>.

² Sørensen, « Favoriser l'innovation dans l'élaboration des politiques ».

Les labos d'innovation publique

L'innovation en circuit fermé, entre experts, au sein d'un labo, d'un département de recherche et développement ou d'un service innovation reste le modèle classique de production de l'innovation. A la fois critiqué et en même temps souvent jugé indispensable, le service d'innovation constitue souvent le cœur du processus d'innovation, y compris dans le champs public. Et peut-être même encore plus lorsque l'institution publique entend signifier son désir d'innover en créant symboliquement un service dédié. A ces équipes, la charge de faire de la veille sociétale, de sonder les usagers, d'étudier les nouvelles tendances sociales tout en investissant dans les nouvelles technologies pour améliorer les services publics ou en proposer de nouveaux.

Comme nous l'explique Apolline Le Gall, « *Pour la DITP, innovation publique c'est d'abord les labos* »³. La diffusion de la culture de l'innovation dans le secteur public passe effectivement par le programme de soutien aux différents laboratoires d'innovation publique, qu'ils relèvent de l'État ou des collectivités locales. L'atlas des Labos d'innovation⁴ publié par la DITP en référence près de 80. Leur rôle est d'accompagner les administrations dans la définition et la mise en œuvre de solutions répondant à leurs enjeux de transformation. Les labos sont donc à la fois des lieux où se mènent des projets d'innovation et des centres ressources pour les chargés et services d'innovation des différentes administrations. Les agents viennent se former aux technique d'animation, de créativité, aux méthodologies du design de services. Des réseaux de confiance se tissent. Certains labos initient des projets d'innovations entre plusieurs administrations. Ce sont souvent des projets tournés vers l'interne où l'on co-développe des outils et des formations, où l'on travaille l'innovation managériale ou des processus de simplification administrative.

Les labos publics d'innovation encore en devenir

Une rétrospective de leur action, menée dans le cadre du programme Labonautes⁵ porté par la 27^e Région, le Tilab et la DITP, permet d'en savoir un peu plus sur l'état des lieux de l'innovation publique au travers du prisme des labos.

³ Le Gall, Entretien avec Apolline Le Gall.

⁴ « Atlas des laboratoires d'innovation publique », Atlas (Direction Interministérielle à la Transformation Publique, 2023), https://www.modernisation.gouv.fr/files/2023-06/atlas-laboratoires-innovation-publique_3.pdf.

⁵ <https://leslabonautes.la27eregion.fr>

Premier constat, le besoin de clarification des objectifs de l'innovation publique encore trop peu explicites. Ce qui empêche d'étayer par l'évaluation la pertinence des démarches d'innovation et surtout élude la question politique qui les sous-tendent. Sur les méthodes ensuite, si, comme c'est noté dans le rapport du Bloomberg Center for Public Innovation¹, le design, et singulièrement le design de service, est maintenant assimilé par les services d'innovation publique, il mérite d'être questionné et confronté à d'autres méthodes d'innovation.

Enfin, en terme d'impact, l'innovation publique n'est pas encore un outil majeur de transformation systémique notamment en raison d'un manque d'ouverture des labos. D'où parfois cette impression que l'innovation publique « bricole », n'apporte pas de solutions majeure sur les sujets « sérieux » comme, l'aménagement, le logement, les transports, l'énergie... Lorsque les participants au programme des Labonautes se positionnent sur la typologie des labos d'innovation proposée par Lindsay Cole (et traduite par Stéphane Vincent), chercheuse à l'University of British Columbia², il s'en tiennent aux types 1 à 3 :

- Plateforme créative pour incuber de nouvelles idées
- « Solutionneur » pour améliorer les services
- Partenaire du changement pour faire évoluer les règles et les procédures des administrations

et ne se voient pas encore dans les autres catégories, qui relèvent de l'innovation ouverte et collaborative, plus impactantes socialement :

- Co-designer systémique : co-crée des solutions à des défis systémiques en travaillant avec la communauté
- Apprenant transformateur : réorienter la culture traditionnelle et les pratiques des administrations
- Coordinateur orienté mission : traiter de grands enjeux de société sur un mode partagé
- Créateur d'écosystème : collaborer en mode ouvert entre entité et réseau pour réinventer

¹ Rojas et al., « Public innovation : six ways local governments are breaking boundaries ».

² Stéphane Vincent, « UNE NOUVELLE TYPOLOGIE POUR MIEUX INFORMER NOS CHOIX STRATÉGIQUES, 12 OCTOBRE 2022 – Les Labonautes », consulté le 28 juillet 2023, <https://leslabonautes.la27eregion.fr/2022/10/26/innovation-publique-une-nouvelle-typologie-pour-mieux-informer-nos-choix-strategiques/>.

	1. Plateforme créative	2. Solutionneur	3. Partenaire du changement	4. Co-designer systémique	5. Apprenant transformateur	6. Coordinateur "orienté mission"	7. Créateur d'éco-systèmes
Objectif de l'innovation	Incuber de nouvelles idées	Améliorer les services, donner de la valeur publique	Faire évoluer les règles, procédures et structures qui font fonctionner le secteur public	Co-crée des solutions à des défis systémiques en travaillant avec la communauté	Ré-orienter la culture traditionnelle et les pratiques de la collectivité/de l'administration	Traiter de grands enjeux sociétaux sur un mode partagé	Collaborer en mode ouvert pour créer un réseau d'entités publiques qui réinventent l'action publique
Positionnement vis à vis de l'administration	La transversalité inter-directions est encouragée au sein de la collectivité ou de l'administration		Les partenariats sont encouragés entre la collectivité (ou l'administration) et des acteurs tiers, mais la transformation visée demeure interne à l'administration	La collectivité (ou l'administration) collabore avec des partenaires externes et co-crée des solutions à la fois internes et externes au secteur public	La transformation est d'abord personnelle, intérieure, pré-requis à un changement organisationnel et culturelle à l'échelle de la collectivité / administration	La collectivité/l'administration coordonne ou contribue activement, à partir d'une finalité clairement partagée avec de multiples organisations	Une entité supra-administrative travaille étroitement avec une grande diversité de collectivités/administrations, et potentiellement d'autres types d'acteurs
Responsabilité	Les élu.es et/ou les décideurs de la collectivité / l'administration		Les élu.es et décideurs publics, l'administration et les agents, et les partenaires extérieurs	D'abord la communauté, puis la collectivité / l'administration	Personnelle, située, en co-apprentissage, les générations actuelles et futures	Des collaborations organisées autour de missions partagées	La stratégie et les activités sont définies par/ pour le réseau, puis mis en oeuvre et animés par le créateur d'écosystèmes
Méthodes prédominantes	Human-centered design	Human centered design, sciences comportementales, politique par la preuve (evidence based policy)	Une large gamme de méthodes venues du design, du développement organisationnel, de la coopération...	Pratiques systémiques, innovation sociale, complexité, co-design	Développement des capacités personnelles des individus, des inter-relations, et du système pour appréhender la complexité	Collaboration structurée	Expérimentation et recherche-action avec de multiples collectivités/institutions ; création de réseaux structurés ; apprentissage collectif, création de connaissances par la pratique
Exemples dans le monde, inspirations (NB : les exemples français ont été ajoutés par la 27e Région)	Ex : la direction innovation du Val d'Oise (FR) jusqu'en 2021 ; Auckland Codesign Lab à sa création en 2015	Ex: De nombreuses villes soutenues dans le programme Innovation Teams (=des priorités décidées par le maire) ; La Fabrica (Ville de Renca au Chili)	Ex : la direction innovation du Val d'Oise (FR) depuis 2021 ; la Digital Agency for Public Innovation (Ville de Mexico)	Ex : Auckland Codesign lab depuis quelques années ; Vancouver Solutions Lab	Ex : Vancouver Solutions Lab	Inspirée par les travaux de l'économiste Mariana Mazzucato et son ouvrage "Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism" (2021)	Ex : Innovate Memphis à l'échelle d'un bassin ; SoCO, un réseau apprenant d'une douzaine de villes du sud (USA) ; Futurs Publics, La 27e Région, le réseau Riposte Créative (France)

Figure 3: Typologie des unités/missions/laboratoires d'innovation proposé par Lindsay Cole, traduite par Stéphane Vincent, 27e Région

ET L'INNOVATION OUVERTE ? OUVRIR LE CHAMP DE L'INNOVATION PUBLIQUE

L'open innovation comme modèle pour l'innovation publique ?

Christensen s'est beaucoup intéressé au management de l'innovation et aux stratégies d'entreprises qui échouent à rester dominantes par l'innovation. Chesbrough¹ ressert la focale sur le processus d'innovation et s'intéresse justement à ces innovations qui restent dans les cartons des équipes de R&D et qui parfois vivent une vie en dehors de l'entreprise. Il forge le concept d'open innovation qu'il définit comme des flots entrants et sortant de connaissances qui viennent traverser les frontières de l'entreprise pour influencer sur la conception de nouveaux produits et services, qu'il soient marchands ou non-marchands.

Il s'agit donc d'un processus d'innovation basé sur le partage et la coopération entre acteurs. Ce modèle vient expliquer l'émergence de modes de conception innovants comme la collaboration des grandes entreprises avec les start-ups, l'université ou les usagers par le biais du crowdsourcing. Cette approche s'appuie sur une vision de l'ouverture comme mode opératoire. Au lieu de protéger l'innovation derrière les frontières de l'entreprise, on ouvre les labos internes et on crée des dispositifs externes pour fertiliser et profiter de la sérendipité. Ce mouvement peut se caractériser avec le slogan « Inside out/outside in ». Une organisation peut ainsi chercher à exporter ses process, produits et technologies en valorisant sa propriété intellectuelle via le brevet ou une licence libre (« inside out ») ou importer des connaissances, méthodes ou technologies innovantes pour les intégrer (« outside in »).

Cette vision de l'innovation comme fruit d'un écosystème² collaboratif qui valorise l'ouverture est devenue dominante au cours de ces vingt dernières années. Elle accompagne le déploiement des communautés open source dans le numérique, du mouvement des « pro-am » (amateurs professionnels) mais aussi de l'incubation de start-up et plus largement des méthodologies participatives (hackathon, co-conception...). C'est ainsi que se développent des pratiques qui visent à mettre en œuvre ces logiques via des dispositifs de collaboration à visée d'innovation :

- La résolution collaborative de problèmes via la co-crédation de solutions associant parties-prenantes, usagers, partenaires,

¹ Henry William Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, First Trade Paper édition (Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2006).

² L'écosystème est ici entendu comme un ensemble d'entités et d'acteurs qui interagissent au sein d'une communauté.

Open Vs Closed Innovation

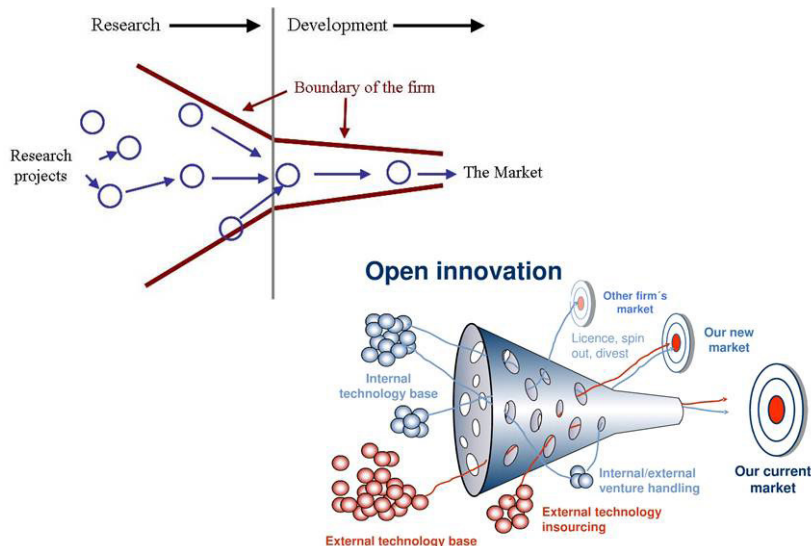


Figure 4 : Henry Chesbrough, *Open innovation : renewing growth from industrial R&D*, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis (2004)

en mobilisant les méthodes design

- Les pratiques de crowdsourcing, du panel de bêta-testeur aux concours d'idées, aux hackathons, font appel à la contribution et à la créativité des participants pour générer de nouveaux concepts, apporter des informations ou des données.
- Les partenariats d'innovation entre start-up et grands groupes qui échangent des technologies. Dans le champs public on parle de partenariats Public-Privé d'innovation entre l'État ou une collectivité avec une structure privée.
- La mise en place d'incubateurs ou accélérateurs de projets internes ou externes innovants pour qu'ils viennent fertiliser l'organisation qui les accueille.
- La mobilisation des outils numériques contributifs, internes ou externes, l'ouverture des données numériques mises à disposition librement (open-data)

Ces formes d'innovation publique ont été expérimentées dans l'action publique notamment sous la forme d'incubation de start-up d'État ou à un niveau plus local par l'interaction avec les communautés créatives.

FOCUS

Photo en haut à gauche

La Turbine.Coop est un espace de coworking qui accueille essentiellement des travailleurs du numérique.



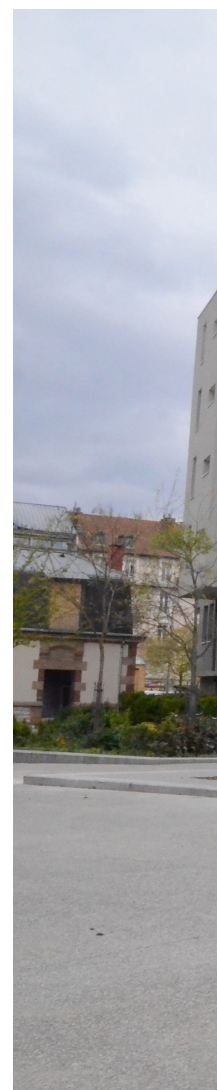
Photo en bas à gauche

Atelier de fabrication de capteurs de pollution de l'air Luftdaten à la Turbine.Coop.



Photo de droite

La bâtiment La Coop, où est installée la Turbine.Coop, lauréat de l'Ademe pour son approche environnementale, dont j'ai piloté la conception et la rénovation.



LA TURBINE.COOP TIERS-LIEU D'INNOVATION OUVERTE ?

La Turbine s'est toujours, dans sa vie grenobloise, implantée sur des lieux collectifs. Pour afficher son appartenance à l'économie sociale et solidaire et s'insérer dans son écosystème local, nous avons en 2007 pris l'initiative de mobiliser un certain nombre de structures associatives et coopératives en vue d'une installation collective dans un hôtel d'activités de la Métropole de Grenoble. Nous nous y sommes installés en 2008. Afin d'animer le lieu une association de résidents a été créée dans laquelle j'ai pris une part active. Mais son fonctionnement bénévole a vite trouvé ses limites. Peu d'implication des salariés des différentes structures, pas de partage de vision, une Métropole qui ne reconnaissait pas la spécificité du lieu : dès 2011 j'étais déjà à la recherche d'un autre lieu et réfléchissais à d'autres modalités d'animation.



C'est à ce moment que j'ai découvert l'expérience de la cantine numérique à Paris, premier coworking (espace de travail partagé) créé en France par l'association Silicon Sentier. Cette initiative a été inspirante pour moi dans ce qu'elle déclinait dans un lieu les conditions du croisement des cultures numériques et de l'innovation sociale. En rassemblant sur un même lieu des personnes d'horizon différents, avec une animation collaborative, on pouvait inventer de nouvelles formes de travail et développer des projets innovants avec un modèle économique propre. Cela a nourri mon envie d'un lieu où se croiseraient des communautés d'acteurs comme ferments de projets innovants animés par la Turbine. Même si je sentais bien que l'héritage des premiers hackerspaces américains était moins présent que la volonté d'affirmer les nouvelles pratiques du monde des start-ups, il s'agissait

pour moi de marier l'esprit coopératif et ces nouvelles formes de travail au sein d'un lieu collectif dans un bâtiment écologique (notre implantation d'alors était un hangar en acier mal isolé) avec coworking, restaurant et bureau entreprises coopératives. EN 2012, Nous remportons l'appel à propositions de la SEM Innovia pour racheter la Halle Rebattet situé sur les anciennes friches du quartier Bouchayer-Viallet à Grenoble afin de la rénover. Le fait de vouloir maîtriser les aspects de conception des locaux, de tenir une ambition écologique, m'a entraîné à plus consacrer d'énergie au montage de ce projet immobilier de 3 millions d'euros, qu'à l'animation de la dimension communautaire. Mais après sept longues années de conception et tractations mais aussi de préfiguration dans des locaux temporaires, nous emménageons enfin en mai 2019 dans nos nouveaux locaux,

fraîchement labellisé Deffibat par l'ADEME pour ses performances énergétiques. En sus de nos activités de conception numérique, la Turbine anime un espace de coworking et une programmation d'événement dédiés aux questions d'un numérique citoyen ou des enjeux de transition. Nous accueillons les communautés Openstreetmap, Data for good, Python, et organisons des ateliers sur la protection des données personnelles, l'ouverture des données publiques ou des sessions de co-design sur nos différents projets numériques. Sur le versant environnemental, la Turbine accueille des fresques du climat, des permanences sur la qualité de l'air ou encore les réunions d'Energy citoyenne, une association d'investissement dans les énergies renouvelables.

Après plusieurs années de fonctionnement, on peut considérer que ce dispositif relève bien d'une démarche d'innovation ouverte pour la Turbine. Nous le savons, la valeur d'un espace de coworking n'est pas dans son modèle économique mais bien dans les synergies potentielles qu'il suscite. Être un lieu de croisement pour des réseaux d'acteurs du numérique citoyen, de professionnels du numérique, de représentants des collectivités locales nous permet de sourcer des compétences avec lesquelles collaborer sur nos projets et de bénéficier par ces échanges d'une veille socio-technique de haut-niveau. Mais c'est aussi une vitrine très valorisante de nos compétences et activités qui nous ouvre régulièrement des opportunités de travailler sur des nouveaux projets, soit par effet de notoriété, soit par effet de réseau. Notre petite structure a ainsi pu se renouveler au fil du temps et rester dans ses sujets et ses méthodes une structure innovante, attractive auprès de ses clients acteurs publics ou para-publics.



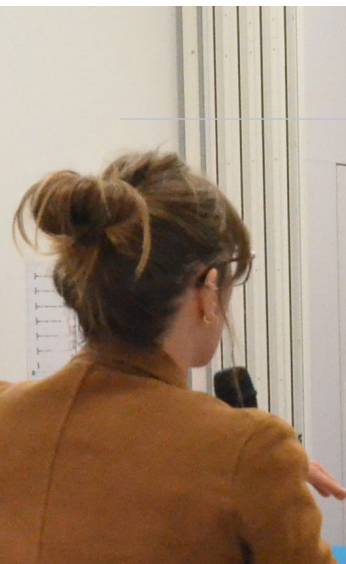
*Ci-dessus :
Atelier design sprint "Ma
petite poubelle", une appli-
cation pour mieux trier ses
déchets, à la Turbine.Coop*



*Photos de droite :
Atelier Exploration "Check-
Box" pour l'Ademe sur la
qualité de l'air à la Turbine.
Coop*



*Photo du bas :
Table ronde sur les algorithmes de recommandation
culturelle à la Turbine.Coop*



Le modèle start-up au coeur de l'état

Laure Célérier et Medhi Arfaoui¹ ont retracé la montée du modèle start-up dans les représentations de l'innovation publique. En 2010, Tim O'Reilly² conceptualise la vision d'un État plateforme, mettant des ressources à disposition pour que la société civile, les entrepreneurs, créent des services innovants susceptibles d'enrichir et prolonger le service public, notamment par l'ouverture des données publiques. Dans cette approche, l'acteur public mobilise les technologies numériques pour abandonner progressivement sa posture de « faiseur » direct ou indirect (via la commande publique, les subventions), au profit d'une mise à disposition de ressources informationnelles, des données notamment, dont les acteurs du marché sont invités à se saisir. En 2011, l'essai américain *Start-Up Nation* de Senor et Singer explique la réussite économique israélienne par un « esprit start-up » et un soutien public à l'innovation technologique et vient influencer des initiatives de nombreux pays, notamment anglo-saxons, qui visent un renouvellement des politiques publiques par le soutien aux start-ups.

C'est à cette époque en 2013 qu'est créé en France la French Tech, un écosystème para-public dédié aux start-ups. La même année est lancé, sous l'impulsion d'Henri Verdier et Pierre Pezziardi, *beta.gouv.fr*, un « incubateur de start-ups d'États » destiné à lancer un « intrapreneuriat³ public » chargé de développer des projets numériques innovants portés par des petites équipes de salariés de la fonction publique. La start-up nation devient un slogan politique en France au moment de l'élection d'Emmanuel Macron à la Présidence de la République en 2017 et de nombreuses publications incitent les administrations publiques à accueillir des start-ups en leur sein pour moderniser la conduite de l'action publique⁴. Ce modèle d'innovation ouverte se déploie avec l'essaimage d'incubateurs sur le modèle *Beta.gouv.fr* dans des ministères et administration déconcentrées, voire dans des collectivités locales.

¹ Laure Célérier et Mehdi Arfaoui, « La start-up comme nouvel esprit de l'action publique ? Enquête sur la startupisation de l'action publique et ses contraintes », *Gouvernement et action publique* VOL. 10, n° 3 (2021): 43-69, <https://doi.org/10.3917/gap.213.0043>.

² Tim O'Reilly, « Government as a Platform », *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 6, n° 1 (1 janvier 2011): 13-40, https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056.

³ *Processus par lequel des salariés d'une entreprise créent un projet, qui peut rester intégré à l'entreprise ou donner lieu à la création d'une nouvelle entité. Se dit également des méthodes qui permettent aux salariés de devenir des entrepreneurs au sein même de l'organisation en développant leur degré d'autonomie et de responsabilité.*

⁴ Pierre Pezziardi et Henri Verdier, « Des startups d'État à l'État plateforme », *Fondapol*, janvier 2017, <https://www.fondapol.org/etude/pierre-pezziardi-et-henri-verdier-des-startups-detat-a-letat-plateforme/>.

Célérier et Arfaoui ont caractérisé ce modèle start-up appliqué à l'action publique. Il s'agit d'une injonction à :

- Défaire les cloisonnements et les frontières organisationnelles de la bureaucratie publique : on crée alors les start-up d'État qui sont des équipes de petite taille, reposant sur des compétences et des profils divers (non exclusivement fonctionnaires), fonctionnant en mode projet et en réseaux. Ces start-up d'État sont financées en fonction de leur impact qui est estimé tous les 6 mois.
- Autonomiser ces équipes et les individus qui la composent. Le manifeste de Beta.gouv déclare ainsi : « *L'équipe a toute latitude pour prendre les décisions nécessaires au succès du service ; elle a la main sur les décisions opérationnelles (recrutement, communication, organisation interne, gestion du budget alloué). Les commanditaires veillent à imposer le minimum des contraintes inhérentes à la structure (comitologie, reporting, communication, achat, standard technologique) afin de garantir à l'équipe un espace de liberté pour innover.* »
- Digitaliser l'action publique : parce qu'elles sont à même de relier des collectifs et des individus dispersés, les nouvelles technologies permettent une conduite des activités transversales impliquant davantage les citoyens
- Se dépasser et s'engager au service de l'action publique pour être innovant voire disruptif, cette innovation se faisant sous contrainte de temps et de ressources.

S'appuyant sur une revue de littérature et quatre enquêtes de terrains, les auteurs concluent néanmoins que le modèle start-up d'État échoue à transformer en profondeur l'appareil d'État. Il reste soumis à des phénomènes de contrôle, de restriction de moyens qui font parler d'« *encastrement bureaucratique* » de la start-up d'État. Ces start-up d'État n'échappent pas non plus parfois à des formes de rejet et de concurrence entre administrations comme en témoigne l'étude consacrée à la start-up d'État Mesaidés.fr⁵.

Ainsi, le modèle de la start-up d'État subit aussi un phénomène de découplage de ce discours d'innovation avec la réalité de la conduite de l'action publique. Un découplage qui peut aussi s'accompagner d'une colonisation de ces discours réformateurs qui viennent imprégner la doxa de l'administration sans forcément avoir

⁵ Marie Alauzen, « *Splendeurs et misères d'une start-up d'État. Dispute dans la lutte contre le non-recours aux droits sociaux en France (2013-2020)* », *Réseaux* 225, n° 1 (2021): 121-50, <https://doi.org/10.3917/res.225.0121>.

traduction concrète dans la pratique administrative. C'est ce que montre notamment Anne Bellon¹, dans sa thèse sur l'appropriation par les acteurs publics de la révolution Internet. Elle souligne que l'avènement d'Internet n'est pas une innovation pilotée par l'État à la différence de ce qui avait été mis en œuvre avec le minitel. Elle distingue ainsi un temps d'appropriation par l'État des enjeux d'Internet, où des coalitions se forment entre fonctionnaires et des militants et entrepreneurs, pour une reconnaissance de l'Internet par les pouvoirs publics. Une fois avérée cette reconnaissance, qui se traduit par la mise en œuvre de politiques spécifiques, s'ouvre alors une phase de bureaucratisation progressive des politiques numériques qui se traduit selon elle par :

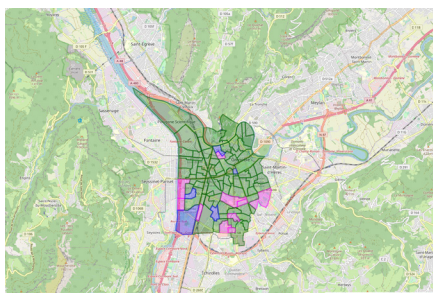
- une sectorisation, c'est à dire la reprise en main du projet transversal du numérique par les administrations centrales
- une technocratisation, soit l'affirmation des compétences des grands corps d'État contre les savoirs numériques qui avait permis de donner une place à des militants/consultants experts.
- Une « économisation » des politiques : les enjeux économique vont alors tenir lieu de politique numérique et, dans la volonté de réforme de l'État, le modèle start-up va être internalisé. Mais si beaucoup de fonctionnaires se revendiquent de ces valeurs, elle constate surtout des phénomènes de subversions des utopies numériques qui vont finalement peu bouleverser l'ordre bureaucratique.

On peut ainsi se demander si cette forme d'innovation ouverte qui consiste à importer au cœur de l'administration la culture et les méthodes des start-ups produit finalement les innovations et transformations attendues de l'action publique. Nous y reviendrons dans la deuxième partie de ce mémoire.

¹ Anne Bellon, « Des utopies du net aux start-ups administratives : la place des acteurs publics dans la révolution numérique », <https://www.canal-u.tv/chaines/cnrspouchet/seminaire-du-cis/des-utopies-du-net-aux-start-ups-administratives-la-place-des>.

A DONNÉES OUVERTES INNOVATION OUVERTE ?

C'est en 2011 que j'ai commencé à m'intéresser au mouvement d'ouverture des données numériques initié par les défenseurs du logiciel libre et des communs numériques. Il me semblait que l'échange de données, publiques principalement permettrait la création d'outils numériques d'intérêt général utiles et innovant, et augurerait de nouvelles collaborations entre acteurs publics et société civile.



Ci-dessus :
Carte des résultats des élections municipales de Grenoble reconstruite à partir de données éparées (2014)



Ci-dessus :
Atelier "Wanted Data List" avec des développeurs sur les besoins en données ouvertes (2015)



Ci-dessus :
Atelier données numériques et handicap avec des associations et des élèves de la ville de Grenoble (2016)

Animé de cette conviction, j'ai participé à de nombreuses réunions pour sensibiliser à l'intérêt de l'ouverture des données publiques au sein de Conseil de développement métropolitain, lors de réunions avec les équipes de la Direction des systèmes d'Information (DSI) commune à la Ville de Grenoble et à la Métropole, auprès des cadres du Département de l'Isère. Au cours d'ateliers et de présentations, essentiellement à partir d'exemples anglo-saxons, j'essayais de montrer l'intérêt de la visualisation de données, le potentiel des données numériques et des api.

Un financement de la Région Rhône-Alpes nous a permis de monter un programme « infolab » en 2015-2016 qui visait à développer la culture de la donnée auprès des acteurs publics

comme de la société civile. C'est en 2015 qu'une politique open data est mise en œuvre par la DSI Ville-Métro. C'est dans ce cadre que la Turbine a été missionnée pour stimuler l'usage de ces données publiques. J'ai pu ainsi animer des ateliers de réutilisation de données publiques sur les questions du transport, du climat, de la culture, du handicap où les participants, entrepreneurs, développeurs ou citoyens, élaboraient des cartes numériques, prenaient en main des outils de visualisation de données ou construisaient des scénarios d'usages de ces données dans des services numériques.

Mais si la portée de ces animations en terme de sensibilisation d'acteurs est intéressante, passer le stade de la réalisation de véritables services numériques est problématique. En

partie car les données mises à disposition en libre téléchargement, manquent d'intérêt, de qualité. Malgré nos sollicitations auprès des services, et une réorientation de notre intervention plus tournée vers l'animation interne des collectivités, les services métiers rechignent à ouvrir leurs données. Il s'agit pour eux d'abord identifier les données, les sortir de leur contexte d'usage habituel, les anonymiser éventuellement et les publier dans la perspective d'une réappropriation par un public et pour des usages souvent mal identifiés. Le parcours de la donnée ouverte est donc semé d'épreuves à la fois techniques et institutionnelles. Certains fonctionnaires résistent à la diffusion des peur du mésusage par les citoyens ou entrepreneurs, par crainte d'un travail supplémentaire nécessitant de fréquentes mises à jour, ou tout simplement par refus de changer des pratiques qui confèrent parfois à l'opacité administrative.

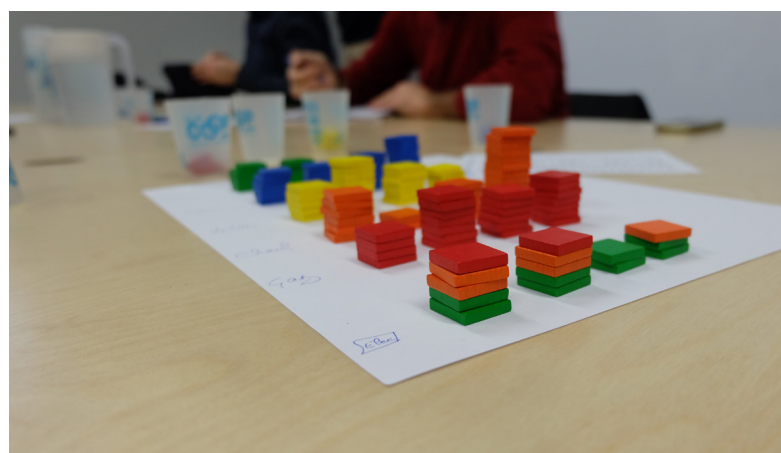
Le premier frein que nous rencontrons finalement est donc une réticence culturelle à publier des données, qui relève beaucoup là encore d'un fonctionnement bureaucratique. Perçue comme un sujet d'abord technique, la question des données publiques n'est par ailleurs que très peu traitée par les élus, alors même qu'une stratégie de données porte en elle de forts enjeux de gouvernance éthique et politique. C'est dans cette optique, qu'avec mes collègues, j'ai conçu un petit jeu de rôle destiné principalement à des élus et directeurs de services pour les sensibiliser aux enjeux politiques de la circulation des données, « Rules of data ». Bien que financé par la Métropole de Grenoble, le jeu n'a jamais pu être testé auprès de ce public cible et me sert dans les cours que je donne sur l'éthique des données...



Ci-dessus :
Atelier visualisation de données mobilité (2016)



Ci-dessus :
Carto-party accessibilité avec les bénévoles de Openstreetmap et des associations pour créer des données de proximité (2016)



Ci-dessus :
Atelier datavisualisation des données de consommation énergétiques (2017)

Ci-dessous :
Persona support du jeu de
rôle Rules of data



VOUS ÊTES la ministre de santé et de la recherche

« Le sérieux et la fiabilité avant tout »

VOS ENJEUX

- Faire avancer concrètement le Health Data Hub pour moderniser le système de santé et la recherche
- Vous appuyer sur les meilleurs intervenants pour limiter les risques d'échec
- Offrir des opportunités économiques aux entreprises du secteur de la santé

Mots clés

Notoriété, solidité, sérieux, maturité, efficacité, sécurité, Souveraineté nationale et européenne, Développement économique, monopole/concurrence, Qualité du service, modernisation, Réduction des coûts

© 2024 La Turbine.Coop - Image Inria Actix By SA 2.0



VOUS ÊTES la fondatrice d'une startup dans la deep tech

« Les données, c'est des parts de marché »

VOS ENJEUX

- Faire monter en compétences vos équipes dans l'accès et la gestion des données de santé et gagner en autonomie
- Limiter les dépenses : matériels, formation, sous-traitance...
- Garantir le secret médical de vos patients dont vous avez la responsabilité

Mots clés

Facilité d'accès aux données, interopérabilité, Souveraineté, formation, maîtrise des données, Information des patients, protection des données, responsabilités, Coûts, infrastructures, serveurs, réseaux, Concurrence acteurs privés, éthique, transparence des résultats de recherche

© 2024 La Turbine.Coop - Image Unsplash



VOUS ÊTES le directeur du centre hospitalier

« Que l'hôpital produisent et partage ses données certes ! Mais il doit aussi être capable de les utiliser lui-même »

VOS ENJEUX

- Faire monter en compétences vos équipes dans l'accès et la gestion des données de santé et gagner en autonomie
- Limiter les dépenses : matériels, formation, sous-traitance...
- Garantir le secret médical de vos patients dont vous avez la responsabilité

Mots clés

Facilité d'accès aux données, interopérabilité, Souveraineté, formation, maîtrise des données, Information des patients, protection des données, responsabilités, Coûts, infrastructures, serveurs, réseaux, Concurrence acteurs privés, éthique, transparence des résultats de recherche

© 2024 La Turbine.Coop - Image Unsplash



VOUS ÊTES le représentant de la Fédération française de l'assurance

« Libérer le potentiel économique des données pour un développement équitable du secteur de la santé »

VOS ENJEUX

- Développer de nouveaux services plus personnalisés aux assurés
- Analyser les pratiques des professionnels de la santé et de l'industrie pharmaceutique pour identifier des pistes d'économie
- Garantir un accès équitable aux données dans un contexte très concurrentiel

Mots clés

Nouvelles recherches et opportunités économiques, Amélioration de la prévention, amélioration des services aux patients, Avantage concurrentiel, Réduction des coûts

© 2024 La Turbine.Coop - Image Unsplash

Quelle collaboration sur les territoires avec les communautés créatives ?

Ayant en charge la gestion et le développement d'un territoire, les administrations locales ont aussi un terrain tout à fait adapté à l'innovation ouverte, collaborative et participative. Les enjeux de participation citoyenne, la relation aux acteurs économiques, aux usagers sont autant de sujets qui se prêteraient pleinement à une innovation ouverte territoriale, née de la collaboration au sein de différents écosystèmes d'acteurs. Une approche d'innovation ouverte correspondrait donc tout à fait à la configuration des acteurs publics, singulièrement des collectivités locales, qui sont en interaction avec quantités d'acteurs locaux : association, entreprises, citoyens,... et doivent trouver des solutions à des problèmes complexes. Un écosystème d'innovation ouverte surgit de l'échange et des croisements et collaborations d'acteurs différents.

La thèse de Richard Florida¹ sur la classe créative prend alors tout son sens. Il explique la richesse et l'attractivité de certains territoires par la concentration de représentants de la classe créative. Il l'a défini, au côté de la classe ouvrière et de la classe des travailleurs du secteur des services, comme la classe dominante, économiquement et culturellement. « *Le cœur de la classe créative (Super-Creative Core) rassemble les activités suivantes : sciences et ingénierie, architecture et design, éducation, arts, musique et loisirs ; autour de ce cœur (the creative professionals) gravitent les financiers, les hommes d'affaires, les travailleurs de la santé et des activités associées (on remarquera l'absence des hommes politiques et de toutes les professions juridiques). Cette classe partage un éthos commun dont les valeurs sont la créativité, l'individualité, la différenciation et le mérite* »². C'est au sein de cette classe créative que se déploient les enjeux liés à l'innovation et au design.

Si l'on peut critiquer l'absence de distinction au sein de la classe créative de Florida (les trajectoires des financiers et managers ont peu de choses à voir avec celles des artistes, des ingénieurs, des chercheurs, des graphistes, etc.), la vertu de cette lecture est de remettre en perspective le processus d'innovation ouverte avec la structure sociale. La classe créative partage des valeurs fondées sur les défis, la responsabilité, l'autonomie, la reconnaissance par les pairs, la valorisation d'autres motivations que la seule rémunération

¹ Richard Florida, *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*, 2014.

² Jean-Pierre Durand, « Richard Florida, *The Rise of the Creative Class, Revisited*, New York, Basic Books, 2012, 484 p. », *La nouvelle revue du travail*, n° 9 (2 novembre 2016), <https://doi.org/10.4000/nrt.2971>.

... Son émergence va de pair avec la transformation du travail et du capitalisme à l'œuvre dans les années 1990-2000³ : affaiblissement du salariat et émergence du travailleur indépendant, responsabilité individuelle de sa carrière, de sa formation, temps de travail qui investit la sphère privée, mélange des genres entre travail et loisir...

Si Florida associe classe créative et territoires dynamiques, Laurent Simon poursuit la réflexion en s'interrogeant sur les dynamiques à l'œuvre dans les « villes créatives »⁴. Il s'intéresse à la circulation des pratiques innovantes qui concourent à la création de valeur, en particulier aux phases d'idéation, de conception et de design. Il distingue trois catégories d'acteurs de la ville créative :

- *L'upperground* : les firmes créatives, les réseaux de firmes, les clusters, et les organisations culturelles. Ce sont les acteurs qui captent la valeur de la créativité du territoire et la transforment en produit ou service.
- *L'underground* : individus, groupes et communautés. Le terreau créatif du territoire. Il s'agit de groupes sociaux urbains alternatifs, porteurs d'identités spécifiques, de communautés qui s'expriment au travers des arts visuels, du sport, la musique, la mode et les nouveaux usages des technologies. Parmi ces communautés créatives, on retrouve par exemple les hackers, étudiés par Michel Lallement⁵, qui incarnent bien ces groupes informels, parfois regroupés autour de lieux et qui revendiquent la liberté de créer, d'entreprendre et d'innover, mais aussi le partage de ses compétences et le produit de son savoir-faire. A partir de compétences informatiques ou en électronique ils mènent des projets innovants et collectifs comme une manière de s'opposer à la société et de transformer le monde.
- Le *middle-ground* : réseaux, communautés et collectifs. Groupe intermédiaire qui fait la médiation entre *underground* et *upperground*. Les collectifs créatifs du *middle-ground*, intègrent des individus de l'*underground* qui partagent connaissances, compétences et réseaux. Ces collectifs jouent un rôle d'expérimentation, de stimulation, de questionnement et de validation des projets des uns et des autres. Les collectifs peuvent collaborer avec les firmes, incubateurs de l'*upperground* et font transiter les pratiques

³ Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

⁴ Laurent Simon, « *Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville* », *Management international / Gestión Internacional / International Management* 13 (2009): 37-51, <https://doi.org/10.7202/037503ar>.

⁵ Michel Lallement, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie* (Le Seuil, 2015).

innovantes.

C'est sur ce terreau créatif qu'est invoquée l'image de la ville intelligente qui irrigue les représentations de la smart city dans laquelle les citoyens sont amenés à collaborer pour contribuer à l'avènement de territoires créatifs, inclusifs, durables, etc. Valérie Peugeot et ses co-auteurs, à l'occasion d'une étude sur un dispositifs d'innovation contributive porté par la Turbine¹, dressent une typologie des idéaux-types de ces « smart citizen » sensés émerger avec les villes numériques intelligentes :



Ci-dessus :
Groupes de participants lors de la soirée d'idéation de la 3e édition du Grenoble CivicLab (2021)

- Le « *citoyen dialogique* », figure de la participation citoyenne qui vise à régénérer la démocratie représentative, et qui peut mobiliser les nouvelles pratiques numériques (civic tech et open data) comme les dispositifs de budgets participatifs ou les conventions citoyennes.
- « *L'innovateur d'intérêt général* », qui renvoie directement au concept d'innovation ouverte, caractérisé par la participation à des formes de crowdsourcing urbain visant à servir l'intérêt collectif.
- Le « *hacker-commoner* », qui s'épanouit dans les hackerspaces et autres fablabs étudié par Michel Lallement. Et qui se saisit

¹ Valérie Peugeot, Clément Mabi, et Benjamin Chevallier, « L'innovation contributive renforce-t-elle le pouvoir citoyen dans la ville numérique ? Le cas du Grenoble CivicLab », *Réseaux* 218, n° 6 (2019): 143-69, <https://doi.org/10.3917/res.218.0143>.

des technologies numériques pour les mettre au service d'une logique émancipatrice d'empowerment.

- « L'habitant coproducteur de services », acteur de l'économie collaborative, qui n'est plus simplement consommateur mais aussi offreur de services via des plateformes numériques, le plus souvent privées.

Face à l'émergence de cette classe créative et de ses communautés, l'innovation publique ouverte en France n'en est encore qu'à ses débuts. Les circuits des villes créatives décrits par Laurent Simon, entre *underground* et *upperground*, sont encore loin d'être fluides. Les collectivités locales ont du mal à se mettre en collaboration avec leurs communautés locales, souvent du fait de leur souhait d'interagir avec des interlocuteurs institutionnalisés, pérennes et surtout légitimes. « *Ils sont pas mal à considérer que leurs problèmes sont d'abord internes* », ajoute Stéphane Vincent. *On peut les entendre, l'interne aura nécessairement un impact sur l'externe, mais on appelle aussi à une approche plus systémique. Pour nous, la raison d'être des labos, c'est de faire tomber les lignes Maginot.* »



Photo ci-contre

Soirée de lancement de la 1ère édition du Grenoble CivicLab en 2017 dans la salle de concerts La Belle Électrique

Photo droite haute

Programme des sessions de la saison 2 du Grenoble CivicLab (2019-2020)

Photo droite bas

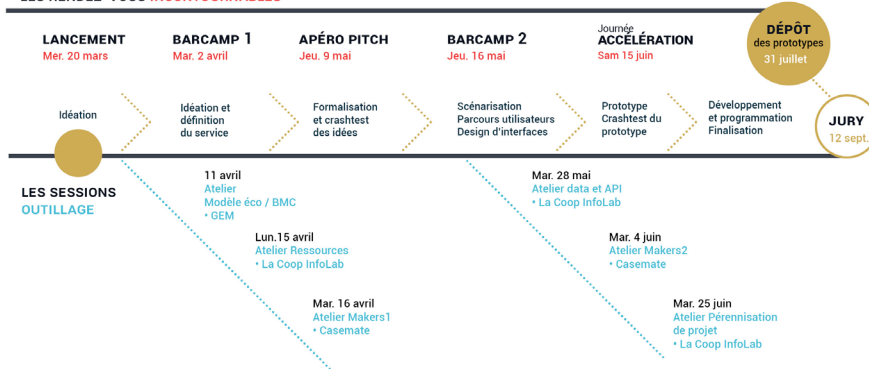
Atelier parcours utilisateur du Grenoble CivicLab 3 (2022)

GRENOBLE CIVICLAB **INNOVATION COLLABORATIVE, PROTOTYPAGE CITOYEN ET APRÈS ?**

Organisé sur 6 mois, le Grenoble.CivicLab est un dispositif qui, en une dizaine de rendez-vous collectifs et un appui continu, accompagne les participants à produire des prototypes numériques qui répondent à des défis lancés par les partenaires publics et privés : tri des déchets, vie la nuit en ville, enjeux énergétiques, participation citoyenne, îlots de chaleur, activités adolescentes... Depuis 2017, 3 éditions du Grenoble CivicLab se sont tenues, une 4e est en préparation pour la fin 2023.



LES RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLES



Tout est parti d'une commande de la mission Ville de demain de la ville de Grenoble en 2016 qui souhaitait mettre en place une application numérique visant à faciliter le quotidien de l'usager et à l'impliquer dans la vie de la cité. Après un benchmark qui sourçait un certain nombre d'applications de services et de participation citoyenne dans des villes françaises et européennes, nous avons réussi à faire comprendre à nos interlocuteurs que plutôt qu'une application qui ne répondait pas à un besoin très clair, peut-être était-il plus intéressant de lancer un dispositif de coproduction citoyenne d'outils numériques répondant à des défis urbains, le Grenoble CivicLab¹.

1 « Grenoble CivicLab – Concevoir ensemble le numérique d'une ville meilleure à vivre », consulté le 19 août 2023, <https://grenoble.civiclab.eu/>.

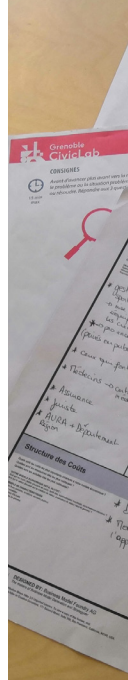
Inspiré par le modèle du Hackathon, je souhaitais éviter les écueils liés au format de 3 jours ininterrompus pour élargir à d'autres publics que des étudiants et proposer des réalisations convaincantes qui ne soient pas simplement le produit d'un événement de communication². C'est en regardant les expériences des ateliers d'urbanismes CivicLab de la Chapelle à Paris³ mais aussi des hackathons urbains travaillant à partir de données publiques (Hack ta ville à Montréal, Data city à Paris), que j'ai proposé aux partenaires d'organiser une dizaine de rendez-vous destinés à sensibiliser, former et accompagner les participants à prototyper les

2 Flavie Ferchaud, « Hackathons en ville, innovations pour la ville ? », *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2*, n° 1 (2021): 85-107, <https://doi.org/10.3917/atic.002.0085>.

3 « Civic Lab », *Atelier d'Architecture Autogéré (blog)*, 20 septembre 2016, <https://www.urbantactics.org/projets/civic-lab/>.

Photo droite
Atelier Parcours utilisateur du Grenoble
CivicLab 3 (2022)

Photo bas
Cool to Go, prototype de service
numérique pour trouver des lieux de
fraîcheur en période caniculaire.



solutions. De la soirée d'idéation, à la conception d'un parcours utilisateurs en passant par la réflexion autour du modèle économique ou des données nécessaires, ces temps sont l'occasion de proposer des outils-soutiens aux équipes de participants pour les aider à progresser. Ces temps collectifs se doublent d'un appui en continu des groupes par le biais de rendez-vous et séances de travail dédiés. En fin de parcours les participants sont invités à soumettre leur prototype qui sont tous présentés lors de la soirée de clôture à l'hôtel de ville de Grenoble. En trois éditions, ce sont plus de trente prototypes numériques qui ont été proposés¹. Carte des lieux adaptés « baby friendly », animations interactives projetés aux arrêts de tram la nuit, référencement des lieux fraîcheur, application de tri des déchets, ... Nombre de ces prototypes ont des propositions innovantes dont certaines ont pu être implémentées dans des versions expérimentales.

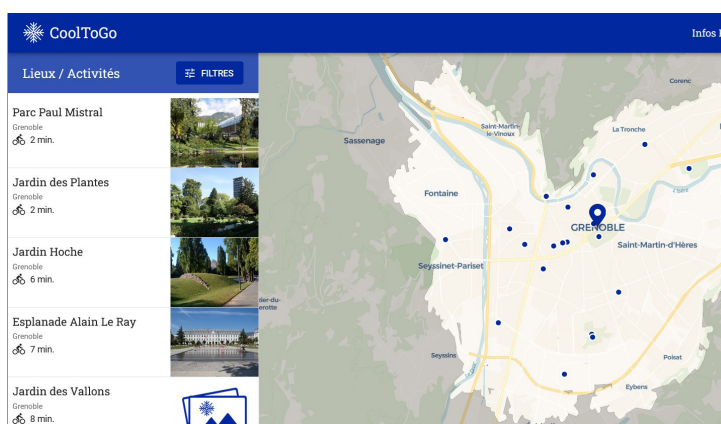
Dans l'étude de Valérie Peugeot et de ses coauteurs consacrée au Grenoble CivicLab², la figure du « smart citizen » est questionnée et les

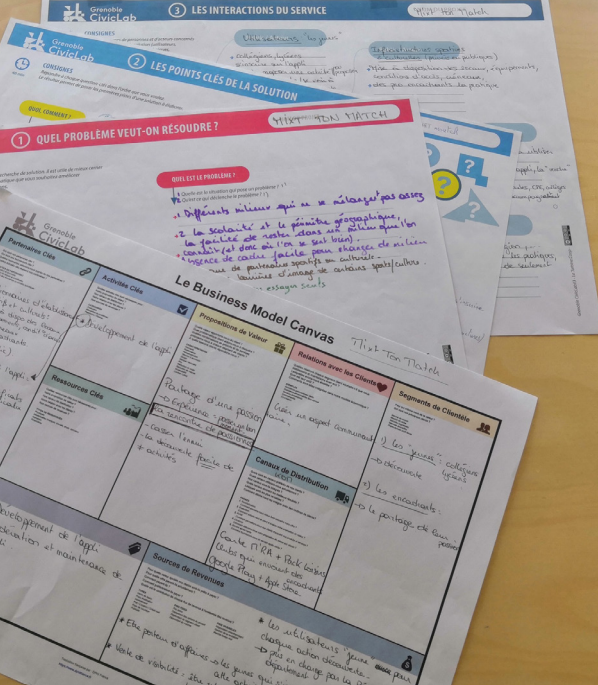
1 « Galerie des projets du Grenoble CivicLab », Projets du Grenoble CivicLab, consulté le 19 août 2023, <https://muddy-mall-d42.notion.site/18e922bc22374499a8938773d960c262?v=9df7c4c86dc845e0927406954debc8b7&pvs=4>.

2 Peugeot, Mabi, et Chevallier, « L'innovation contributive renforce-t-elle le pouvoir citoyen dans la ville numérique ? »

ambiguïtés du programme sont bien soulignées. L'homogénéité sociale du public, la tension entre injonction d'entreprendre et inclusion, sont des questions que nous essayons de travailler et d'améliorer au fil des éditions. Mais il est un point qui apparaît tout autant frustrant, c'est la quasi absence de reprise de ces innovations citoyennes par les partenaires, en premier lieu les collectivités locales qui pourraient être les premières concernées du fait des défis d'intérêt général. Elles ont du mal à sortir d'une posture distancée des projets portés par des citoyens qui ne se pensent pas comme des entrepreneurs et seraient disposés à transférer à la collectivité la suite de leur prototype. Sur la question des îlots de chaleur, le tri des déchets, les transports, qui relèvent directement de leurs compétences, la qualité des prototypes le justifiait. On peut probablement l'expliquer en partie par les difficultés déjà évoquées à se saisir de dispositifs d'innovation ouverte et collaborative. Si Flavie Ferchaud³ évoque le côté trop bricolé des prototypes pour être repris et développé, Valérie Peugeot et ses coauteurs y voient une sorte de déclinaison locale de l'État plateforme, mettant des données et des ressources (ici l'accompagnement de la Turbine) à disposition de citoyens à qui on déléguerait le soin d'innover, les encourageant

3 Ferchaud, « Hackathons en ville, innovations pour la ville ? »

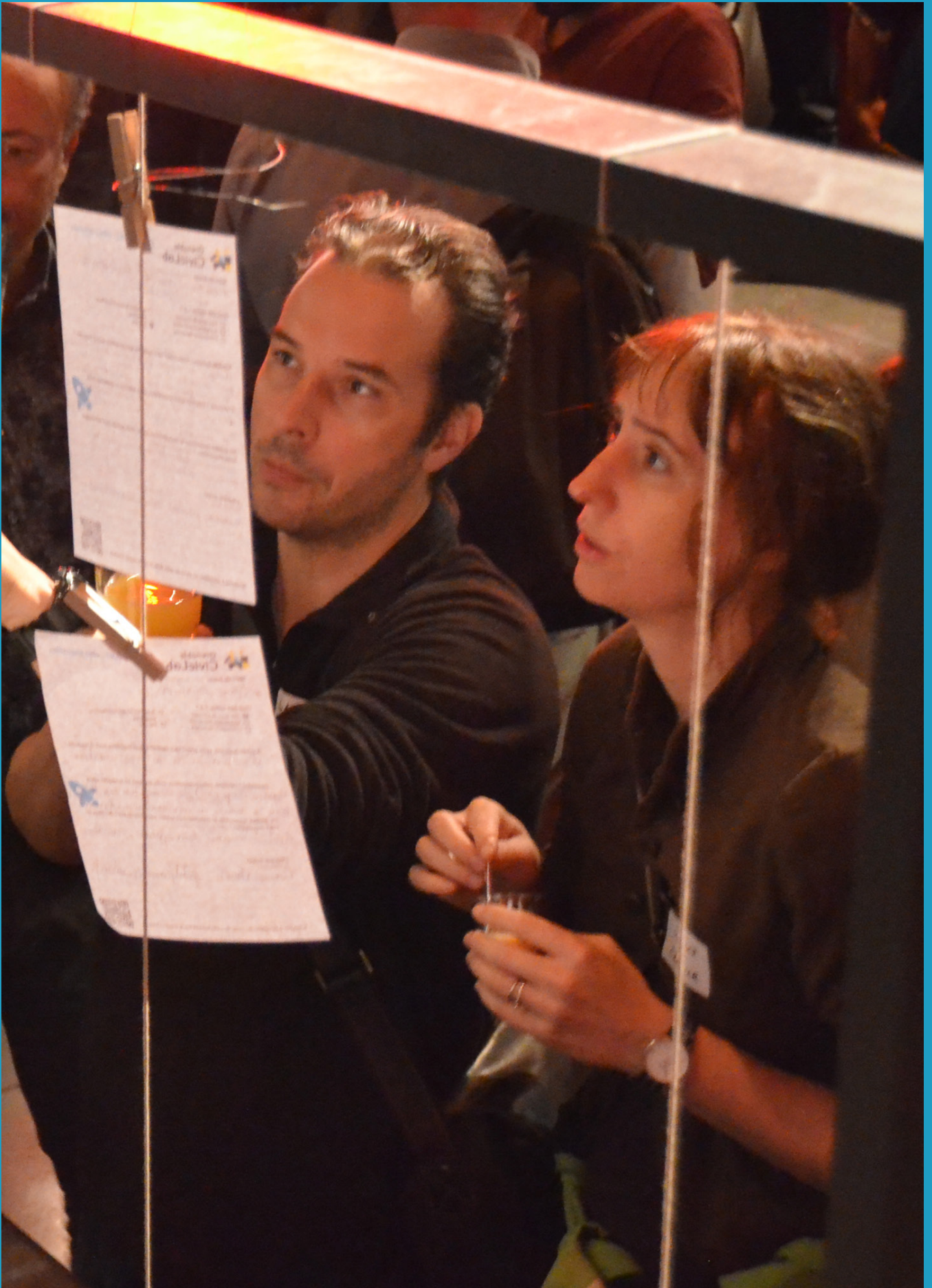




à se transformer en entrepreneurs de start-up. J'ajouterais également un manque de légitimité de ces propositions issues de la société civile, que l'on considère intéressantes d'un point de vue participation citoyenne mais beaucoup moins d'un point de vue d'innovation que l'on pourrait intégrer. Pourtant, lorsque l'on se donne les moyens de travailler professionnellement certains de ces projets ils peuvent aboutir : après plusieurs itérations du prototype CoolToGo sur les îlots de fraîcheur, nous avons pu en sortir une version à destination du public, coolto.go.civiclab.eu avec le soutien des collectivités locales qui devraient reprendre la démarche.



2. LA LÉGITIMITÉ **DE L'INNOVATION PUBLIQUE** **EN QUESTION**



L'INNOVATION PARENT PAUVRE DE L'ACTION PUBLIQUE

Si l'innovation publique en France commence à se structurer en France, on le voit, son modèle est loin d'être établi. Pour Juan-David Pinzon¹, « *il y a une faiblesse du financement, du portage politique et institutionnel des démarches d'innovation publique. De façon générale, il n'y a pas de transformation. Les innovations ne deviennent des transformations que lorsque les labos sont bien positionnés sur des sujets stratégiques, lorsqu'ils sont au cœur de la machine. Mais les élus sont généralement très éloignés de ces questions d'innovation* »



L'innovation publique

« On est très en dessous de ce qu'il faudrait faire, des moyens qu'il faudrait mettre en œuvre, des compétences qu'il faudrait réunir. On ne prend pas les problèmes à la racine. Il n'y a toujours pas de formation digne de ce nom. Il n'y a pas de « génie civil » de l'innovation publique (...). On est encore beaucoup dans "l'innovation washing" »

Stéphane Vincent

Ce que confirme Stéphane Vincent, co-fondateur et délégué général de la 27^e Région, « *on est très en dessous de ce qu'il faudrait faire, des moyens qu'il faudrait mettre en œuvre, des compétences qu'il faudrait réunir. On ne prend pas les problèmes à la racine. Il n'y a toujours pas de formation digne de ce nom. Il n'y a pas de « génie civil » de l'innovation publique, les élèves de l'INET n'y sont pas formés. On est encore beaucoup dans « l'innovation washing », dans une forme de mise en silo des questions d'innovation où elles sont prises en charge indépendamment les unes des autres. Et tout ça ne permet évidemment pas de traiter un certain nombre de problèmes.* »²

La démarche créative, participative en vue de résoudre des problématiques de manière innovante est plutôt perçue positivement et permet d'enclencher les premières phases d'idéation-conception voire de prototypage. Mais aller plus loin, allouer des ressources (temps, moyens financiers, humains et matériels) pour mettre en place une expérimentation est souvent problématique ou nécessite un portage politique et institutionnel au plus près de la direction générale des services comme c'est le cas par exemple des service innovation de la Métropole de Grenoble ou de la ville de Clermont-Ferrand. Mais pour Apolline Le Gall, « *plus on monte dans la hiérarchie administrative, plus il y a une déperdition de l'information. Les managers publics ne sont pas formés à gérer des équipes ambidextres, qui font à la fois de la production et de l'exploration.* »

La Grenoble Alpes Métropole a néanmoins mis en place une direction de la stratégie, de l'innovation et de la relation citoyenne qui mêle à la fois le service innovation, la participation citoyenne

¹ Juan-David Pinzon, ITV, 3 mars 2023.

² Stéphane Vincent, Interview 27^e Région, 9 mars 2023, <https://meet.turbine.coop/playback/presentation/2.3/3182897b7ee9037aac5b7e656bdf9639cfa53b6-1678350388000>.

et le service de la relation usager qui gère notamment le courrier, l'accueil physique, le numéro vert, etc. « *Finally, ça nous fait des sujets opérationnels à traiter* », explique Hélène Clot³, la directrice. « *Alors ce n'est pas complètement simple, parce qu'en fait c'est pas du tout le même profil de personnes, mais ça nous donne aussi une forme de crédibilité : on est pas juste des doux rêveurs, des concepteurs, en fait, on se l'applique à nous-mêmes. C'est nous qui organisons les séminaires managériaux, qui faisons les dialogues de gestion, où l'on voit le quotidien de chaque service, de leurs tensions entre objectifs et moyens. Et puis on est sur l'évaluation, sur la connaissance du territoire, sur la prospective, sur plein d'outils d'aide à la décision et à chaque fois, dans tous ces outils, on amène ces approches centrées usagers* ».

Le secteur public pas assez ambidextre

Dans la littérature sur l'innovation privée une tension est décrite : la difficulté pour les managers de tenir deux fils, celui de l'exploration, à savoir la prospection de nouvelles opportunités, l'innovation et celui de l'exploitation, c'est à dire la gestion de la production et de l'activité économique. Ces deux dimensions doivent pourtant se nourrir l'une l'autre et collaborer.

La même tension existe dans le secteur public où l'administration est d'abord organisée pour des activités d'exploitation de ressources et compétences existantes, ce qui est souvent incompatible avec des activités d'exploration conduisant à des pratiques et services innovants. La capacité à gérer conjointement et intelligemment les deux dimensions est appelée ambidextrie. Dans le tableau récapitulatif que Boukamel et Emery proposent dans leur article sur la question de l'ambidextrie dans l'innovation publique⁴, on retrouve les trois temporalités qu'ils identifient dans l'évolution de l'innovation publique et le niveau d'ambidextrie correspondant et les freins associés à savoir :

- la rigidité bureaucratique et réglementaire
- Le fonctionnement en silo, le manque de partage de connaissance qui freine la diffusion de l'innovation
- Le manque d'autonomie des agents

Cette inertie en faveur des activités d'exploitation empêche l'implémentation des innovations rapportées par les activités d'exploration.

³ Héléne Clot, Entretien Héléne Clot, 10 mars 2023.

⁴ Boukamel et Emery, « *Evolution of Organizational Ambidexterity in the Public Sector and Current Challenges of Innovation Capabilities* ».



MOBILIPLAY DES MOYENS POUR L'EXPLORATION, MOINS POUR LA PRODUCTION

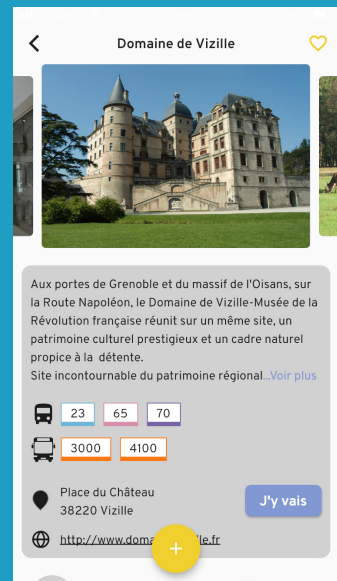
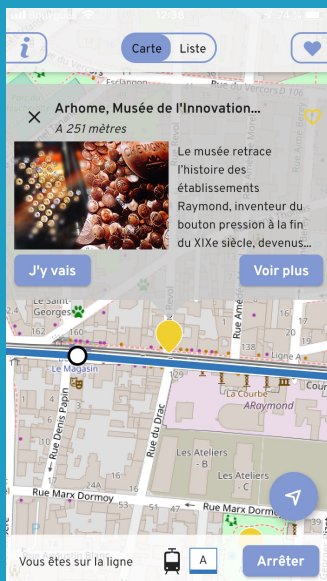
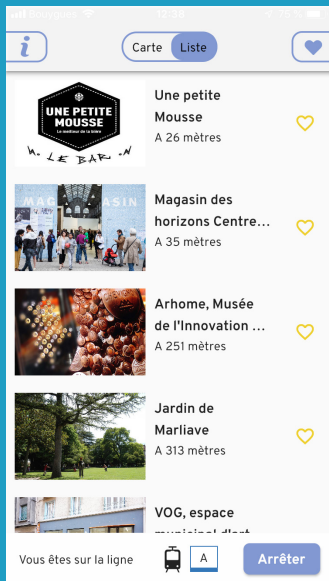
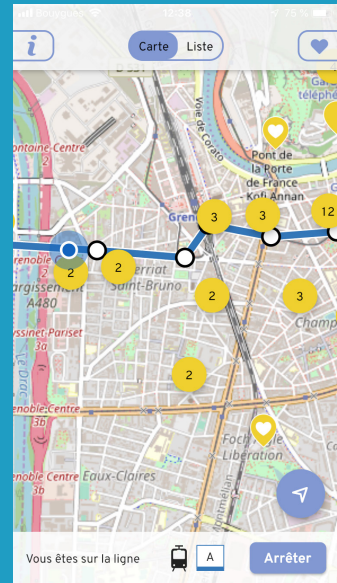
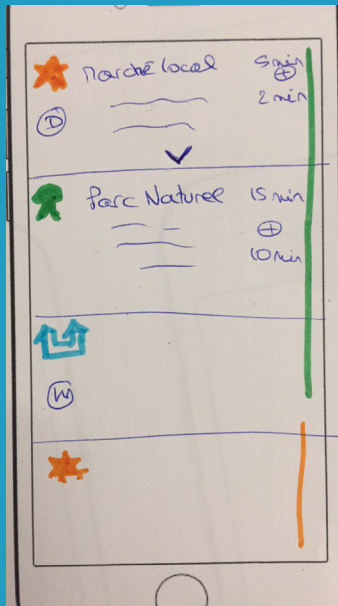
Mobiliply1 est le programme de valorisation des données transports du Département de l'Isère que la Turbine a conçu et anime depuis 2018. Il s'agit de prototyper un service numérique utilisant les données transport (lignes et horaires de transport en commun, infos trafic, points d'intérêt, calculateur d'itinéraire...) du Département sur des usages innovants.

Pour la première exploration, nous avons organisé un concours d'applications numériques, sur les enjeux tourisme et déplacement. Des indépendants et start-up ont proposé des solutions diverses. A part une dimension communication et le soutien à certains entrepreneurs, le Département, qui cherchait avant tout à organiser un hackathon, n'en a retiré aucun projet à poursuivre.

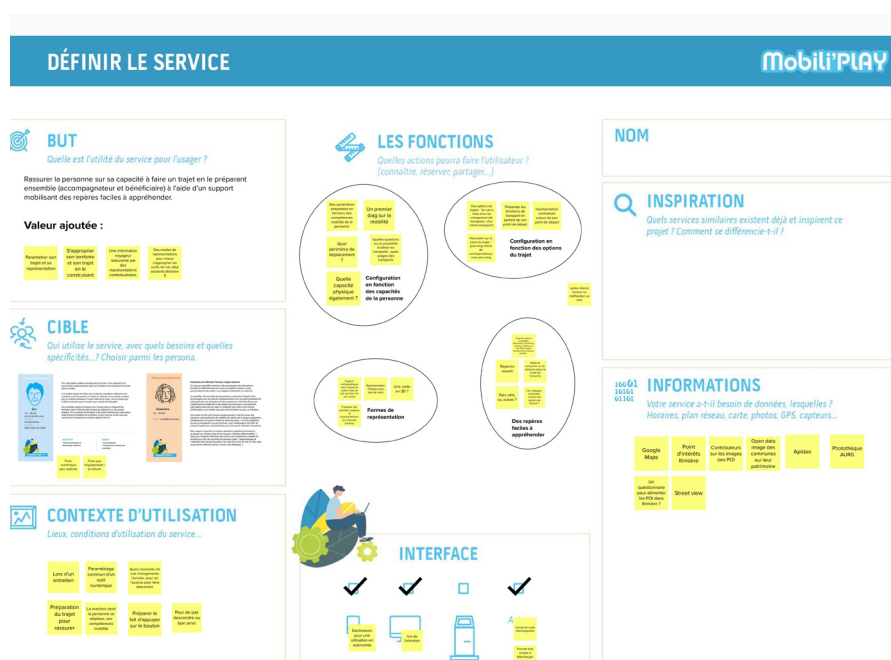
Pour la seconde investigation, en 2019, nous avons cette fois travaillé la scénarisation de services en faisant appel à des citoyens qui ont ensuite choisi leur scénario favori. Celui-ci a ensuite été développé sous forme d'une application mobile prototype sous le pilotage de la Turbine : Isère secrète. L'application cherchait à valoriser les transports en commun en proposant un expérience de trajet enrichie par la consultation de podcasts et vidéos sur l'environnement culturel et patrimonial traversé par la ligne de bus. Malgré plusieurs présentations internes, le projet n'a pas été repris par le Département.

Si nos interlocuteurs du service mobilité étaient ravis des propositions, nous ne pouvions que constater que nos propositions n'étaient pas sérieusement envisagées pour

une mise en production réelle. Il aurait fallu pour cela intéresser d'autres directions concernées, comme celle du tourisme. Sans client métier interne au Département, sur une problématique bien identifiée, nos investigations ne pouvaient pas déboucher. Il nous fallait proposer au Département une véritable démarche d'innovation, qui dépasse la simple mobilisation technique de données. Pour la 3e exploration, en 2020, je me suis donc attaché à chercher un client interne au Département de l'Isère qui pourrait avoir un sujet mobilité à résoudre. Ce fut le cas avec la Direction des solidarités qui se heurte à la difficulté d'accompagner les personnes en retour à l'emploi sur la question de la mobilité. Quant au programme d'innovation, je propose le principe d'une résidence créative, mêlant professionnels de l'insertion et designers pour élaborer des solutions à des problématiques bien identifiées en amont.



Exemple des écrans du projet Isère secrète, d'abord imaginés en atelier avec les usagers participants, puis réalisés dans l'application prototype (2019)



Ci-contre à gauche

Tableau de synthèse des premières idées du groupe Mon Itinigo

Le travail s'est décomposé de la sorte :

- Une investigation du sujet par des entretiens avec des professionnels et des universitaires pour affiner les problématiques liées à la mobilité des personnes en parcours d'insertion

- Ces thématiques sont ensuite étoffées et priorisées au cours d'un atelier professionnel, 3 défis à résoudre sont ainsi construits : adapter l'information transport aux besoins des acteurs de l'insertion, faire bouger les représentations du territoire pour lever les barrières mentales aux déplacements, faciliter le recours au covoiturage.

- Une base ressource est construite avec un benchmark d'applications existante sur ces sujets, des ressources documentaires et des témoignages vidéo.

- Du fait du Covid, la résidence créative s'est transformée en 4 demi-journées en distanciel, en mai 2021, au cours desquelles les participants vont, en petit groupe, à partir de persona et d'exploration des défis, imaginer des scénarios d'applications numériques mobilisant les données transport du Département.

- Les 4 designers associés aux groupes produisent un rendu des travaux de chacun des groupes sous forme de maquette fonctionnelle

- Un jury composé des cheffes de service Mobilité et solidarité ainsi que de personnes qualifiées fait des retours sur chacun des scénarios.

A l'issue de cette séquence les deux directions ont choisi un scénario prioritaire à prototyper et un autre à développer ultérieurement :

- Mobiscope vise à changer la représentation des publics en insertion sur leur mobilité en simulant, à partir de leurs habitudes de déplacement, un espace de déplacement possible, en lien avec des opportunités d'emploi ou de formation.

- Mon Itinigo est un outil qui aide à construire son « roadbook » personnalisé pour préparer un nouveau déplacement, avec des repères visuels et temporels.

A partir du scénario de Mobiscope nous avons menés des ateliers avec des professionnels de l'insertion pour en préciser les détails. Puis nous avons pu faire développer un prototype fonctionnel en 2022, avec des données réelles, que nous souhaiterions tester en conditions réelle, lors d'entretiens entre chargés d'insertion du Département et leur public.

A ce jour, nous n'avons pu lancer encore la phase d'expérimentation. Les raisons qui sont avancées pour le moment sont des problèmes de surcharge en temps des équipes de la Direction des solidarités pour suivre l'expérimentation et des changements de personnel au sein de la Direction des mobilités. On le voit même si nous avons rarement pu bénéficier de moyens aussi importants pour organiser une exploration design, au moment de passer à l'exploitation, l'application innovante passe après tous les autres sujets.

Les freins culturels qui renvoient la responsabilité de l'innovation à un engagement personnel

A ces freins organisationnels, viennent s'ajouter des freins culturels qui jouent une part prépondérante dans les limitations de l'innovation publique. Boukamel et Emery le résument dans un travail sur les freins culturels à l'innovation dans l'administration suisse.¹ Leur étude bibliographique s'appuie sur le modèle proposé par Bouckaert² qui propose de distinguer quatre niveaux de culture :

- La culture Macro qui se nourrit des contextes de civilisation, de nations, de temps, de lieu et de structure
- La culture Méso incluant la profession ou la corporation et l'administration en tant qu'institution.
- La culture Micro c'est-à-dire la culture d'une organisation, ou « culture organisationnelle».
- La culture Nano qui désigne les sous-cultures présentes aux niveaux du bureau, du couloir, ou de l'équipe

A partir d'une revue de littérature, ils identifient une série de freins culturels à l'innovation qui peuvent se développer à ces différentes strates culturelles au sein des administrations publiques :

- L'aversion au risque qui se traduit notamment par une faible valorisation du succès et une sanction négative de l'échec.
- Le peu d'appétence pour l'expérimentation et « l'envie d'apprendre ».
- Le manque d'ouverture aux nouvelles idées
- Des traits culturels qui entretiennent une rigidité horizontale entre fonctions et institutions de même niveau : faible esprit de coopération, faible fluidité de l'information, un faible esprit d'équipe, un fonctionnement en silo
- Une grande distance de pouvoir, de tradition legaliste, bureaucratique, où le contrôle hiérarchique est souvent accompagné d'une faible autonomie des employés.
- Une « culture du chiffre », court-termiste peu propice à

¹ Owen Boukamel et Yves Emery, « Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques », *Gestion et management public* 6 / 4, no 2 (2018): 25-43, <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0025>.

² Geert Bouckaert, « Cultural Characteristics from Public Management Reforms Worldwide », in *Cultural Aspects of Public Management Reform*, éd. par Kuno Schedler et Isabella Proeller, vol. 16, *Research in Public Policy Analysis and Management* (Emerald Group Publishing Limited, 2007), 29-64, [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(07\)16002-4](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(07)16002-4).



L'innovation publique

« Plus on va dans des niveaux hiérarchique important, moins notre travail est valorisé. (...) Dès qu'on va devoir présenter nos travaux à des instances hiérarchiques, on va tout lisser. (...) Il y a vraiment une question de formation du top management à la complexité, au design. »

Apolline Le Gall

L'innovation qui requiert de libérer du temps

« *Comment on crante vraiment la transformation ?* » explique Hélène Clot³. « *On fait des prototypes, on fait des expérimentations mais c'est plus compliqué, parce qu'il faut remettre des moyens dans la machine pour tester, éventuellement se planter, dire si ça marche ou pas. Mais le blocage n'est pas forcément financier. C'est dans les mentalités, c'est de la résistance au changement et de l'aversion pour l'échec. Quand on est dans la routine, le fait de démarrer des nouveaux projets, il faut faire ce déplacement et se dire : je vais me battre contre des moulins, contre la règle juridique, etc. Ce n'est pas si simple. Tout le monde n'a pas cette pugnacité* ».

Pour Stéphane Vincent, se référant à John Dewey, il manque dans l'administration « *une posture d'humilité consistant à dire qu'en fait, les problèmes sont trop complexes pour les institutions publiques et que si elles veulent renouer avec le des réponses, elles doivent sans cesse entreprendre des démarches d'enquêtes expérimentales, de prototypage, pour collecter des faits sur le réel. Cette culture de la Nouvelle gestion publique, voit tout au prisme budgétaire dans une vision ultra comptable, héritée de Reagan et Thatcher, jamais qualitative et donc jamais documentée par le réel.* »

Apolline Le Gall relate des travers similaires : « *Plus on va dans des niveaux hiérarchique important, moins notre travail est valorisé. (...) Dès qu'on va devoir présenter nos travaux à des instances hiérarchiques, on va tout lisser. On va se retrouver dans des situations où le top management va choisir avec « ses tripes » là où on a fait une étude assez poussée. Il y a vraiment une question de formation du top management à la complexité, au design. Là où les personnes qui sont en situation d'agir au quotidien perçoivent vite l'intérêt, et le processus et la démarche.* »

Il revient alors à certains acteurs de porter, à force d'engagement et de motivation personnelle, des stratégies qui vont à l'encontre de ces traits culturels. Qu'il soient contractuels, agents voire élus, l'innovation publique est souvent initiée et portée par ces « intrapreneurs d'innovation », qui vont œuvrer à faire évoluer les référentiels culturels ou, plus prosaïquement, les contourner.

Pour Hélène Clot, « *il faut une forme de de ténacité, et donc une foi dans ce que l'innovation peut apporter comme transformation, qui va avec certains profils de personnes* ».

« *Les gens que j'ai interviewés* », relate Apolline Le Gall⁴, « *ils racontent qu'ils ont des stratégies, effectivement. Il y a des réseaux*

³ Clot, Entretien Hélène Clot.

⁴ Le Gall, Entretien avec Apolline Le Gall.

informels, de personne à personne, en mode « pour vivre heureux, vivons cachés ». On fait nos trucs, je t'appelle, on monte un projet et après il y a un moment où on sort du bois, où on va avoir nos chefs de service. Et déjà, c'est un petit niveau d'institutionnalisation, mais c'est bol/pas de bol. Soit le chef de service a compris l'innovation et ce que ça peut apporter, soit non, et c'est mort. En fait la compréhension de l'innovation n'est pas très partagée ni diffusée. Et surtout pas sa version partenariale, territoriale, etc. Déjà les élus pour qu'ils mettent de l'argent dans un service innovation, ça a l'air d'être compliqué. »

QUELLE LÉGITIMITÉ DE L'INNOVATION PUBLIQUE ?

On le voit, le défaut de formation, de vision et de conviction empêche de mettre en œuvre des pratiques innovantes qui viendraient réformer une culture administrative hiérarchisée, bureaucratique, qui refuse le risque et qui a du mal à collaborer avec des parties prenantes externes. Mais quels sont les leviers de légitimité qui justifieraient de réformer cette culture et induiraient de placer l'innovation au cœur de la machine publique et de réformer les processus bureaucratiques ?

L'enjeu de la légitimité pour une action publique ambidextre

Caroline Nowack et Ashby Monk ont exploré les différentes stratégies d'agences d'innovation publique en Australie pour gagner en légitimité¹ auprès des décideurs publics. Si, remarquent-elles, dans les organisations privées, ce sont les dirigeants qui assurent le rôle de passeurs entre les activités d'exploration et celles d'exploitation pour implémenter l'innovation, dans le secteur public la fragmentation des acteurs (entre élus, cadres dirigeants de la fonction publique, opinion publique) et les interactions qu'ils entretiennent complexifient les choses.

A partir de quatre cas d'agences d'innovation para-publiques, indépendantes des institutions publiques, elles déterminent différentes stratégies mises en œuvre pour implémenter les innovations qu'elles ont pu explorer. Elles soulignent que l'indépendance de ces agences garantit la créativité mais pas nécessairement l'application effective de l'innovation. Pour cela, elles mobilisent différentes formes de légitimité dans leurs interaction avec l'administration publique que les auteurs

¹ Caroline Nowacki et Ashby Monk, « Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation », *Research Policy* 49, no 1 (1 février 2020): 103840, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840>.

caractérisent ainsi selon les travaux de Deephouse et al² :

- la légitimité réglementaire liée à la législation et aux décisions administratives
- La légitimité pragmatique lié à l'utilité des solutions pour l'administration, compte-tenu de ses capacités de mise en œuvre
- La légitimité morale au sens de valeurs partagées avec les décideurs
- La légitimité cognitive au sens de structures de pensées partagées avec les décideurs

Dans leurs tentatives d'implémentation de leurs innovations, ces agences ont des résultats d'implémentations différents selon le type de légitimité mobilisée. La légitimité réglementaire apparaît comme peu efficace comparée notamment à la légitimité morale ou à la proximité cognitive. Mais une trop grande proximité cognitive ou de valeurs peut aussi limiter la capacité d'innovation des ces agences. En effet, à trop fréquenter la bureaucratie ces agences semblent perdre leur capacité d'innovation radicale.

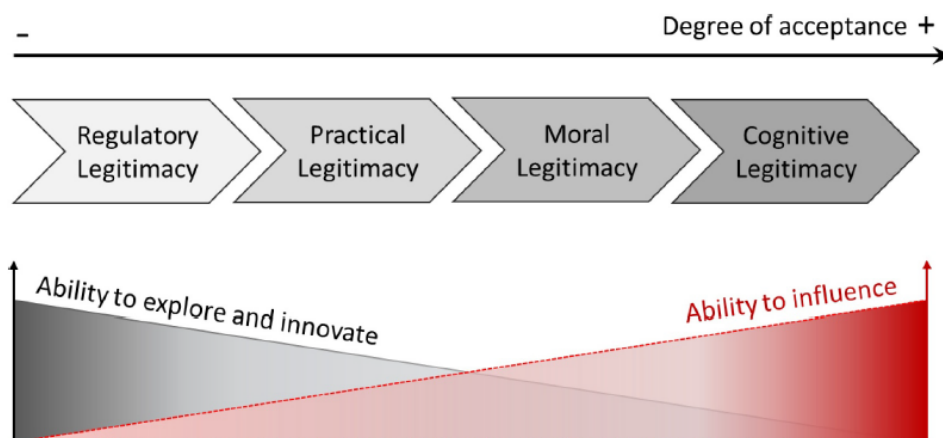


Figure 6 : Relation entre les types de légitimité, l'influence sur la bureaucratie et l'innovation (Nowack et Monk, 2020)

A mon sens, la dimension culturelle, le référentiel de valeurs et la structure cognitive sont un élément central dans le choix d'implémenter l'innovation. C'est pourquoi il me semble utile de mobiliser la grille d'analyse de la théorie des mondes sociaux.

² David L. Deephouse et al., « Organizational Legitimacy: Six Key Questions », SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY, 2016), <https://papers.ssrn.com/abstract=2849636>.

Les cités des mondes sociaux comme répertoire de légitimité

L'activité sociale n'est pas organisée et pensée de façon homogène dans toutes les couches de la société, dans tous les secteurs sociaux. En conséquence, les visions du monde, les cultures des différents acteurs sociaux privilégient des registres de légitimité différents. Les travaux de Boltanski et Thevenot¹ qui mobilisent la notion de "cités" permettent de rendre compte de six registres d'évaluation et de justification des actions. Ces cités sont des manières simplifiées de rendre compte de ces différentes visions du monde et permettent de justifier du sens et de la portée de ses actions. Ces cités sont autant de registres de légitimité, des principes supérieurs communs que mobilisent les acteurs lorsqu'ils doivent se justifier de leur action. Les travaux ultérieurs de Boltanski² ont permis de définir une 7^e cité à laquelle nous ajoutons la 8^e que propose Emmanuel Kessous³, pour rendre compte du phénomène numérique qui vient ajouter une dimension à nos sociétés⁴.

Chaque cité va ainsi incarner un certains nombre de valeurs et repères :

- La cité civique : la légitimité vient de la représentativité du fait que l'on parle au nom d'un collectif, que l'on soit mandaté, élu, fonctionnaire dans une administration ou délégué syndical.
- La citée inspirée : la créativité domine ce registre. L'innovation en découle naturellement. La cité inspirée touche au monde des artistes, de la culture, de la création.
- La cité domestique : la tradition y est valorisée avec ses corollaires de fidélité et de loyauté. Le conservatisme du « on a toujours fait comme ça » de certaines administrations s'y retrouve bien.
- La cité marchande : ce qui est valorisé ici c'est l'intérêt individuel avec la célèbre image de la « main invisible » du marché qui transforme l'égoïsme de chacun en bien collectif. Si chacun suit son intérêt, dans une société de marché, les désirs des uns et des autres seront satisfaits au mieux.
- La cité industrielle : c'est l'efficacité avant tout qui est mise

¹ Marc Jacquemain, « Les cités et les mondes : le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot », Université de Liège, 2001.

² Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*.

³ Emmanuel Kessous, *L'attention au monde. Sociologie des données personnelles à l'ère numérique, Recherches* (Paris: Armand Colin, 2012), <https://www.cairn.info/l-attention-au-monde--9782200280550.htm>.

⁴ Dominique Boullier, « L'attention au monde. Sociologie des données personnelles à l'ère numérique, E. Kessous », *Sociologie du travail* 56, n° 3 (15 septembre 2014): 402-4.

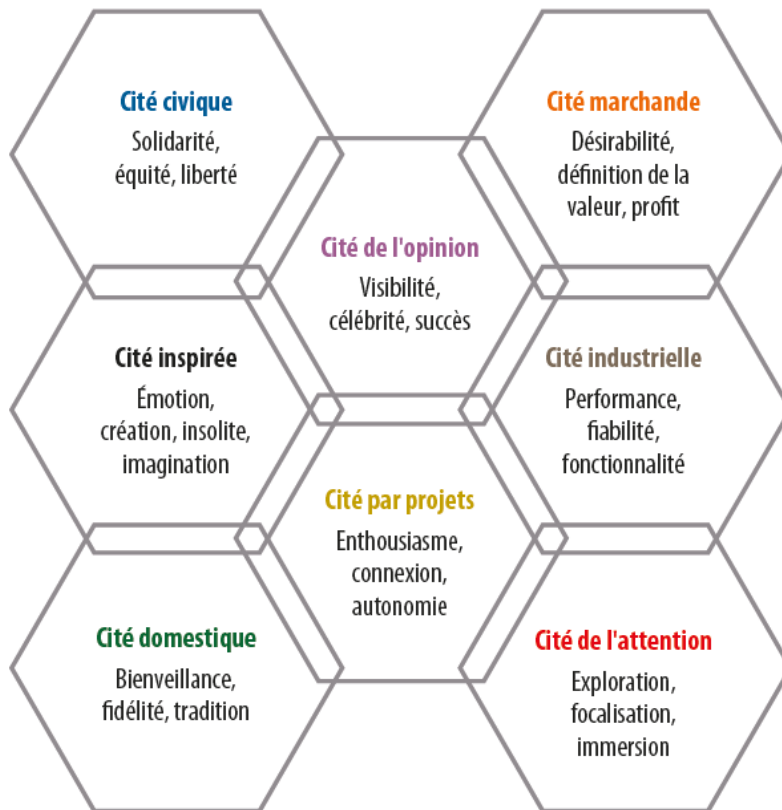


Figure 7: Schéma d'interprétation des cités des mondes sociaux tiré de Pierre Le Quéau, Olivier Zerbib, Elise Butel, « Comment apprécier les effets de l'action des bibliothèques publiques ? », Rapport de Recherche (Ministère de la culture, mars 2019)

en avant. On s'inscrit dans cette cité dès que l'on s'attache aux performances, à la productivité, la durabilité, etc.

- La cité de l'opinion : le principe de légitimité tiré de cette cité s'appuie sur la renommée, la notoriété, qui valorise la présence dans les médias, les réseaux sociaux.
- La cité par projets : ajoutée plus tardivement par Boltanski, la cité par projets rend compte du nouvel esprit du capitalisme qui avec l'idéologie du projet valorise l'activité, la flexibilité, l'autonomie, la mise en réseau, l'enthousiasme.
- La cité de l'attention : cette cité proposée par Kessous, met en avant l'attention accordée par les publics à une proposition, à un dispositif, et qui vient fonder la valeur d'une activité. Une expérience qui suscite l'attention créera de la valeur dans l'économie de l'attention née avec les services numériques.

Cette grille de lecture nous permet d'identifier des registres de légitimité qui peuvent être mobilisés pour comprendre les enjeux autour du déploiement de l'innovation publique. Ces cités ne sont pas étanches et peuvent être mobilisées indifféremment par les mêmes acteurs. On conçoit ainsi bien que la cité civique et la cité

industrielle soient mobilisées régulièrement dans le cadre de l'action publique, notamment son versant bureaucratique. Par nature, le champ politique pourra mobiliser l'ensemble de ces registres. Du côté de l'innovation, la cité inspirée, la cité par projets mais aussi la cité de l'attention ou la cité industrielle voire marchande pourront être invoquées, si l'on songe au modèle de la start-up d'État par exemple.



Le Numérique public

«Le plus souvent, les projets ont été détournés, transformés avant même leur mise en place au fil de processus législatifs complexes, de controverses publiques ou de difficultés d'application. Ainsi, le pouvoir normatif de ces technologies est-il tributaire de normes légales, morales, économiques, sans cesse renégociées, et qui viennent souvent doucher les espoirs des initiateurs de ces projets.»

**Séverine Arsène
Clément Mabi**

QUELLE LÉGITIMITÉ DU NUMÉRIQUE ET DU DESIGN DANS L'ACTION PUBLIQUE ?

Nous l'avons vu, l'innovation publique ouverte en France a beaucoup à voir avec l'import dans l'administration des techniques du numérique et du design. Principalement au cœur de l'administration d'État mais aussi des collectivités locales. Mais dans quelle mesure ces méthodes d'innovation ouverte s'implémentent-elles ? Et sur quel registre de légitimité ces disciplines s'appuient-elles pour s'imposer ?

Une innovation publique d'abord technologique ?

Comme le remarquaient déjà Djellal et Gallouj en 2012¹,

Comme nous le notions, au niveau de l'État français, la question de l'innovation a de longue dates été associée à la question de la maîtrise informatique. Ce n'est qu'en 2017 que la Direction interministérielle de la Transformation Publique (DITP) s'autonomise de la Direction Interministérielle du numérique (Dinum).

Stéphane Vincent, co-fondateur nous confie d'ailleurs que le lancement de la 27^e Région s'est d'abord fait avec la publication d'un ouvrage qui liait innovation et numérique, *Le défi numérique des territoires - réinventer l'action publique* : ².

Néanmoins, le recours au numérique et sa légitimité d'efficacité permet bien souvent de mobiliser des moyens et des budgets publics dont ne disposent pas nombre de laboratoire d'innovation publique. Et la dimension technologique reste perçue comme l'élément central de l'innovation publique d'abord vue comme une modernisation, notamment via la dématérialisation du service public. Mais le recours à la technologie est-il pour autant porteur d'une innovation ?

¹ Faridah Djellal et Faïz Gallouj, « L'innovation dans les services publics », *Revue française d'économie* XXVII, no 2 (2012): 97-142, <https://doi.org/10.3917/rfe.122.0097>.

² Stéphane Vincent, Interview 27^e Région, 9 mars 2023, <https://meet.turbine.coop/playback/presentation>

La légitimité du numérique garantit-elle une réelle innovation ?

Dans leur introduction au numéro de la revue Réseaux consacrée à la relation entre numérique et action publique³, Séverine Arsène et Clément Mabi rappellent que les projets numériques portent un imaginaire qui peut exercer une influence sur les comportements. Dès lors le numérique est-il transformateur, peut-il porter l'innovation ? Pour Arsène et Mabi, le techno-déterminisme très présent dans les milieux activistes ou politiques, et qui a pu présider à l'introduction du numérique au cœur de l'administration, ne se réalise pas : « *Le plus souvent, les projets ont été détournés, transformés avant même leur mise en place au fil de processus législatifs complexes, de controverses publiques ou de difficultés d'application. Ainsi, le pouvoir normatif de ces technologies est-il tributaire de normes légales, morales, économiques, sans cesse renégociées, et qui viennent souvent doucher les espoirs des initiateurs de ces projets.* »

Les logiques bureaucratiques, les rapports de pouvoir entre acteurs exercent une influence déterminante sur les choix technologiques et pour les auteurs, plutôt qu'une « *importation de représentations, pratiques et instruments spécifiques aux communs numériques, on assiste plus souvent à une situation où l'État diffuse son pouvoir jusqu'aux gouvernés* ».

En somme, si les technologies bénéficient d'une légitimité très forte, qui permet souvent de lancer des projets innovants du fait de leur composante technique, ils ne le sont effectivement que lorsque ils s'accompagnent d'une réelle volonté, politique et culturelle, de changement dans les arcanes de l'administration.

³ Séverine Arsène et Clément Mabi, « L'action publique au prisme de la gouvernabilité numérique », *Réseaux* 225, no 1 (2021): 9-22, <https://doi.org/10.3917/res.225.0009>.

DES DONNÉES **POUR LUTTER** **CONTRE LES DÉPÔTS SAUVAGES**

En 2016 j'ai piloté un étude pour le compte de Grenoble Alpes Métropole sur le quartier de la Villeneuve à cheval sur les villes de Grenoble et Échirolles dans le cadre d'un financement de l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine et son dispositif ANRU+. Ce dispositif vise à associer start-ups, acteurs de l'économie sociale et solidaire et collectivités pour faire émerger des projets de renouvellement urbain innovants. L'objectif étant de tester des solutions inédites sur des champs variés tels que le numérique, le développement économique et l'emploi, la transition écologique, les services et les usages.



Ci-dessus
Atelier Dépôts sauvage à la Villeneuve de Grenoble (2016)



C'est dans ce cadre que j'ai mené une étude de design de service sur la mise en place d'un dispositif «datadriven» de traitement des dépôts sauvages, ces dépôts illicites et incontrôlés de déchets sur la voie publique réalisés par des particuliers ou des entreprises sans aucune autorisation. Il s'agissait de proposer un service numérique à même d'outiller professionnels (agents publics, bailleurs sociaux, structures de médiation) et usagers pour :

- Objectiver la situation des dépôts sauvages avec des indicateurs communs à tous les acteurs
- Outiller numériquement les professionnels pour améliorer leurs actions
- Être un support à la mise en mouvement de tous les acteurs de la chaîne du déchet dans une démarche d'innovation
- Outiller les professionnels pour qu'ils

interagissent avec les habitants pour donner une information la plus cohérente et lisible possible sur les dispositifs, services, et règles existants et ainsi les inciter à prendre soin de leur quartier.

J'ai donc conçu, une méthodologie d'exploration et de co-conception d'un service numérique basé sur la mobilisation de données numériques. Outre des entretiens et des observations participantes à la collecte des dépôts sauvages, nous avons mené des ateliers de co-conception pour préfigurer le futur service.



Ci-dessus
Dépôts sauvages repérés lors de la tournée exploratoire à la Villeneuve de Grenoble (2016)

L'exploration avait fait ressortir la complexité du phénomène des dépôts sauvages, résultat de multiples causes imbriquées les unes dans les autres. Des différences culturelles, des problèmes éducatifs, la présence d'une économie informelle de bricolage, les incohérences du ramassage des déchets, la liste est longue des problèmes qui viennent expliquer le phénomène. Mais comment les adresser toutes, les prioriser et limiter les effets de rétroaction ?

Le service proposé à partir de ces observations et des ateliers, s'inscrivait dans l'émergence du concept de smart city et du pilotage urbain par les données¹ en valorisant les méthodes

¹ Daniel Esty et Reece Rushing, « The Promise of Data-Driven Policymaking », *Issues in Science and Technology (blog)*, 1 juillet 2007, <https://issues.org/esty-2/>.

apports du crowdsourcing à la question des déchets².

Nous avons imaginé une plateforme collaborative entre professionnels de différentes institutions (Métropole, communes, bailleurs, associations...) mettant en œuvre de l'instrumentation (mesure d'usages par des capteurs), de l'évaluation (statistiques des services de propreté urbaine et des sous-traitants de nettoyage) et le croisement d'informations (données contextuelles, géographiques, sociales, etc.), afin de produire des données pour décortiquer les chaînes de causalités qui amènent au dépôt sauvage et

² Boris Mericskay, « Le crowdsourcing urbain comme nouvelle forme d'engagement citoyen », *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, no 35-1/2 (10 avril 2021), <https://doi.org/10.4000/netcom.5674>.

mieux cibler les efforts.

Cet outil professionnel s'accompagnait d'une application à destination des usagers :

- Un outil d'information temps réel : pour permettre aux usagers de connaître l'état du système de collecte : niveaux de remplissage des containers près de chez soi, flux d'attente en déchetterie, tournées des camions de collecte, horaires et disponibilité des bennes en déchetteries.
- Un outil d'animation : notification pour lancer des challenges ciblés, conseils sur la réduction des déchets
- Un outil de signalement d'encombrants : chez soi ou dans la rue, signalement photo et typologie rapide de l'encombrant à enlever. Une notification est envoyée aux professionnels de la collecte et l'objet est signalée au public.
- Un outil de gratification symbolique : gain de points pour les bons gestes : ramassage dans la rue, etc.

Le livrable de ce travail décrivant le service contenait des préconisations et un chiffrage à plus de 750 000€ qui a été soumis à l'ANRU qui l'a sélectionné comme un projet éligible à un cofinancement de 70 %. Mais la Métropole de Grenoble, peu investie dans le suivi du projet, à la différence du chef de projet de la ville de Grenoble, n'a pas souhaité donner suite.

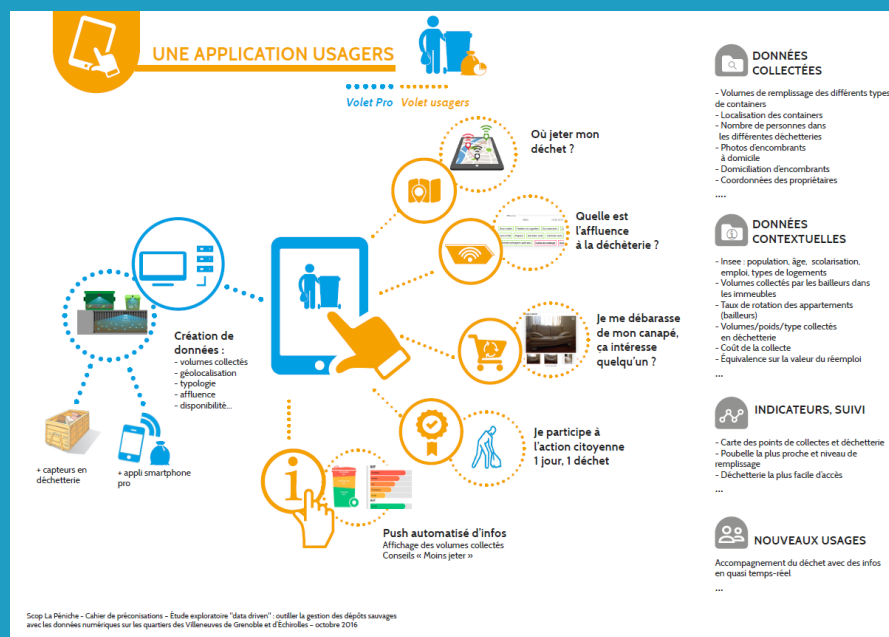
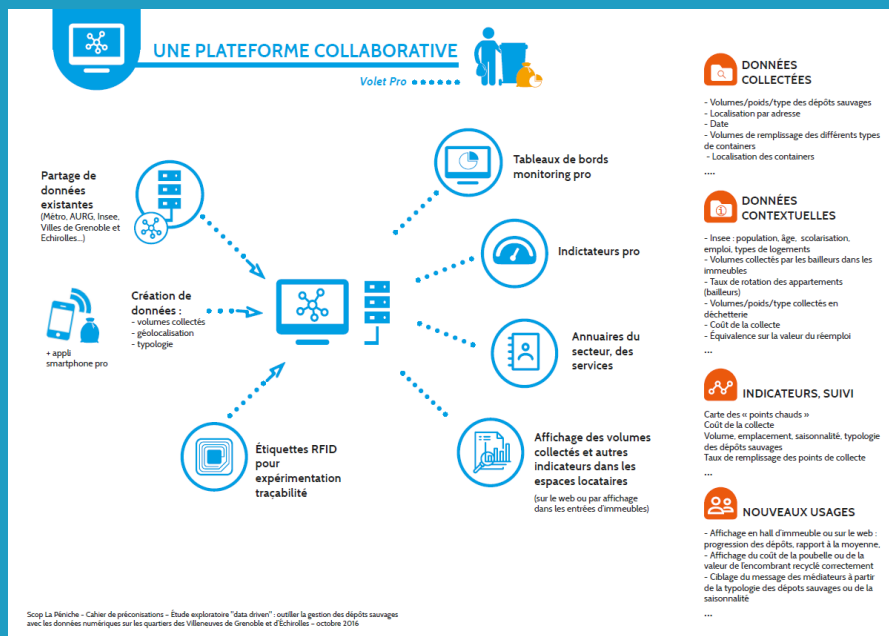
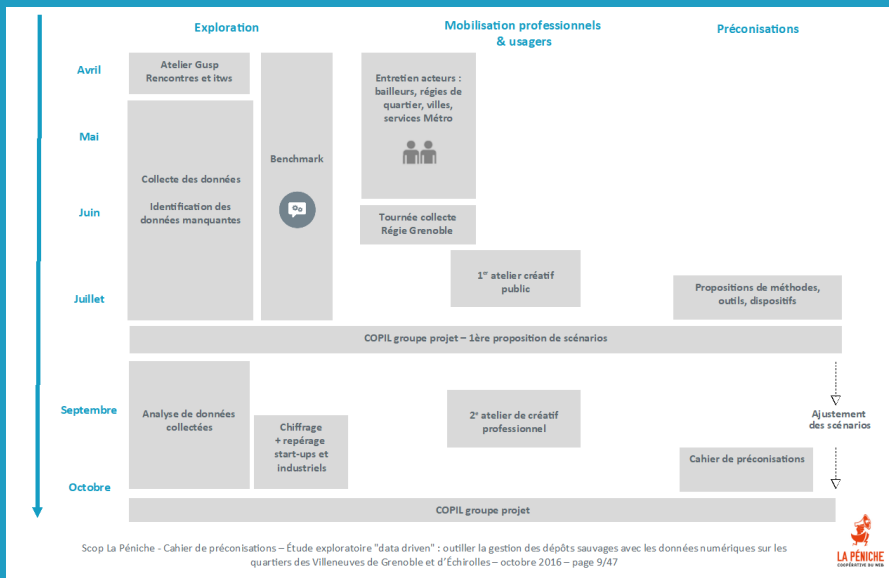
Ci-contre

Déroulé de l'investigation data et schémas des outils proposés : une plateforme à destination des professionnels et une application à destination des usagers.



Ci-dessus

Atelier idéation avec les professionnels du ramassage des dépôts sauvage (2016)



Quelle légitimité de l'innovation par le design dans les politiques publiques ?

Un outil valorisé mais en manque de légitimité

Dans cette structuration de l'innovation publique qui se déploie dans les années 2000, le design prend une part croissante. Le designer devient un outil de politique publique. Sur l'accueil du public, sur la gestion des déchets, sur l'aménagement urbain, sur la mise en place des ZFE ou du recours à des aides à l'équipement écologique, la figure du designer vient accompagner ou remplacer celle de l'urbaniste ou du sociologue. Son dispositif méthodologique centré sur les usagers favorise une forme de participation citoyenne qui convient bien à l'acteur public. Outre sa dimension créative et innovante, les méthodes design s'immergent auprès des usagers du service public, les convient dans des ateliers de co-conception. En associant les usagers beaucoup plus en amont des projets, en installant un autre rapport de force entre les pouvoirs publics et les citoyens, le design instaure une expertise usager.

Pour les problèmes sur lesquels bute l'administration, l'approche design s'avère précieuse pour générer des idées, les traduire en expériences à travers des prototypes, avant de les passer à l'échelle pour la mise en œuvre. Ce processus design au service de l'innovation publique est décomposé de la sorte dans une note de la fondation Nesta¹ :

- Comprendre l'expérience usager : pour comprendre et analyser les racines des problèmes, par une approche ethnographique, l'entretien ou l'observation.
- L'idéation : techniques de créativité pour générer de nouvelles idées pour résoudre les problèmes identifiés
- Le prototypage rapide : Une fois une première idée sélectionnée, il s'agit de la tester rapidement pour faire évoluer la solution.
- La visualisation : à toute les étapes du processus, visualiser clairement les enjeux, les parcours utilisateurs et les données aide les parties prenantes à participer.
- L'approche systémique : elle est essentielle pour bien hiérarchiser les enjeux et comprendre les écosystèmes dans lesquels les solutions doivent se développer.

On voit alors en quoi les méthodes design tirent leur légitimité de leur

¹ Geoff Mulgan, « Design in Public and Social Innovation », 2014, https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf.



Le design dans l'action publique

Tout le monde attendait du design des exploits, une transformation fabuleuse des problèmes historiques de l'administration : la complexité de certaines procédures ici, l'insatisfaction des usagers des services publics là, le manque de personnel plus loin. Or, les réparations indiquées par les designers ressemblaient souvent à des embellissements graphiques ou des rustines (...)

**Alauzen
Malivel**

appartenance au registre de la cité inspirée, de celle de l'attention ou de la cité par projets. En France Marie Alauzen et Coline Malivel, relatent l'enthousiasme soulevé par le design, au cours des années 2010, au SGMAP et dans les administrations qui l'expérimentaient²: « *La séduction était si forte que le design a cristallisé des croyances quasi magiques. "On co-design (sic) directement les politiques publiques avec les usagers", "on propose des services de plus en plus intuitifs", "on accélère n'importe quel projet en animant des ateliers qui bousculent les codes de l'administration", entendait-on dans les couloirs. Autrement dit, le design venait autoriser certains agents à faire, du moins à tester, à incarner des stratégies dans des artefacts ; le tout dans une atmosphère contrastant avec les habitudes bureaucratiques. »*

Néanmoins, comme le note Geoff Mulgan, l'approche design n'en est pas moins à susciter des critiques :

- Le coût du recours à des designers externes pose question notamment dans un contexte de tensions fortes sur les finances publiques qui questionne même la pérennité de leur intervention. Ce recours à des consultants externes au coût de journée important est aussi dénoncé d'un point de vue déontologique, lorsqu'il s'agit de les faire intervenir auprès d'usagers en situation de précarité.
- La difficulté à implémenter en conditions réelles les scénarios imaginés en ateliers créatifs est également pointée régulièrement dans les critiques. Le manque de prise en compte par les designers des conditions économiques et sociales ou des compétences et budgets des administrations auprès desquelles ils interviennent est souligné comme un facteur qui vient bloquer l'implémentation de l'innovation. A ce titre, le manque de mesure et d'évaluation de l'impact des dispositifs design, faute d'indicateurs pensés préalablement à leur intervention, n'aide pas. « *Tout le monde attendait du design des exploits, une transformation fabuleuse des problèmes historiques de l'administration : la complexité de certaines procédures ici, l'insatisfaction des usagers des services publics là, le manque de personnel plus loin. Or, les réparations indiquées par les designers ressemblaient souvent à des embellissements graphiques ou des rustines et laissèrent un goût amer à certains agents. »* témoignent

² Alauzen et Malivel, « *Le design est-il en passe de devenir une science de gouvernement ? Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État en France (2014–2019)* ».

Alauzen et Malivel.¹

“

Le design dans l'action publique

« Une des limites que je vois, c'est la dépolitisation de l'innovation et du design. On dit "centré utilisateur", mais les SUV c'est centré utilisateur et c'est de la merde. Oui, on est centré sur les usagers, mais il n'y a pas de vision politique. On parle d'innovation publique en disant que l'on va faire du nouveau. Mais du nouveau au service de quoi, cela n'est jamais déterminé. »

Apolline Le Gall

- La difficulté des designers à s'ouvrir à d'autres disciplines et à ne pas réinventer la roue que certaines disciplines des sciences sociales ou encore les savoirs pragmatiques de certaines administrations avaient déjà installé. Or le design de services publics a toujours été combiné à d'autres expertises et façons de faire pour aboutir : l'informatisation, l'économie comportementale, le lean management, etc.

Parmi les critiques, on constate donc les sujets économiques, d'efficacité, mais aussi d'insuffisante prise en compte de l'existant. On retrouve là des référentiels de légitimité sur lesquels pécherait l'approche design : la cité industrielle pour l'efficacité et la question budgétaire, la cité domestique pour la question de la pérennité et du respect de l'existant. Des référentiels de légitimité très présents dans la culture administrative et auxquels le design a du mal à répondre.

Le besoin du design d'occuper un terrain plus politique et d'offrir un référentiel plus large

Aux critiques classiques adressées au design dans l'innovation publique, Apolline Le Gall ajoute la dépolitisation : « *une des limites que je vois, c'est la dépolitisation de l'innovation et du design. On dit "centré utilisateur", mais les SUV c'est centré utilisateur et c'est de la merde. Oui, on est centré sur les usagers, mais il n'y a pas de vision politique. On parle d'innovation publique en disant que l'on va faire du nouveau. Mais du nouveau au service de quoi, cela n'est jamais déterminé.* »

Stéphane Vincent souligne également le flou généralisé autour de l'innovation publique, où l'emploi de mots-valise qui confine au « *théâtre de l'innovation* ». Tout comme Lindsay Cole, il appelle la communauté des innovateurs publics à « *explicitier les visions qu'ils portent, à produire des théories de transformation, à clarifier le cadre logique de ce qu'ils veulent faire. On sait bien que c'est souvent utile d'être un peu des caméléons et d'agir dans l'ombre, mais à un moment, il faut quand même être clair, au moins vis-à-vis soi-même, et, si possible, de son équipe et, idéalement, de son institution. L'innovation publique peut être un instrument de dépolitisation si elle ne questionne pas démocratiquement les finalités. Et dans l'innovation publique, on a quand même rencontré souvent cette question avec, par exemple, la dématérialisation qui*

¹ Alauzen et Malivel.

est souvent promue comme une innovation, mais qui, en réalité, met des millions de personnes en décalage avec l'administration et crée plein de problèmes. »

Dans les reproches sur la dépolitisation et le manque de complémentarité avec d'autres disciplines qui sont adressés à l'innovation publique par le design, on retrouve le fondement commun du défaut d'approche systémique. Le fait qu'un problème est rarement isolé mais bien souvent connecté à d'autres, limite la portée d'une approche strictement cartésienne qui fait correspondre à une cause, un problème. Ce qui nécessite d'identifier et cartographier les interactions entre les phénomènes, entre les acteurs, pour identifier les points de levier sur lesquels agir pour transformer une situation. L'innovation publique ne peut se résumer au design et a tout intérêt à s'intéresser à d'autres formes d'intervention (sciences comportementales, approche systémique, lean...) Cette approche design s'avère coûteuse en temps d'investigation et est trop souvent bâclée dans les explorations auxquelles on demande d'aller vite à la solution. Dès lors le design de service public peine à produire des solutions pérennes qui viennent transformer l'action publique alors que paradoxalement il séduit par sa créativité.

« Je n'ai pas l'impression que le design des politiques publiques a vraiment réussi à convertir, à créer des choses sur le long terme », constate Marine Choquin, directrice adjointe de l'Incubateur des territoires. « Peut-être que quelques personnes sont converties, mais en termes de production, je n'en suis pas certaine, j'ai des doutes. Le problème du design, c'est que c'est une méthode qui est utilisée un peu partout maintenant. Et ça devient trop diffus. Quand tu vas à l'Ensci, on te dit que c'est tout, c'est la marque, c'est du design d'objet, c'est du design de stratégie, du design d'organisations, ça finit par être tout et rien. Du coup, c'est pas lisible et tu as très peu d'arguments d'autorité facilement mobilisables, alors que le numérique, c'est partout aussi mais ce n'est pas si invisible que ça. C'est un vecteur de matérialisation. Et ça crée aussi une marge d'autonomie plus facilement à ceux qui veulent porter des innovations. »

“

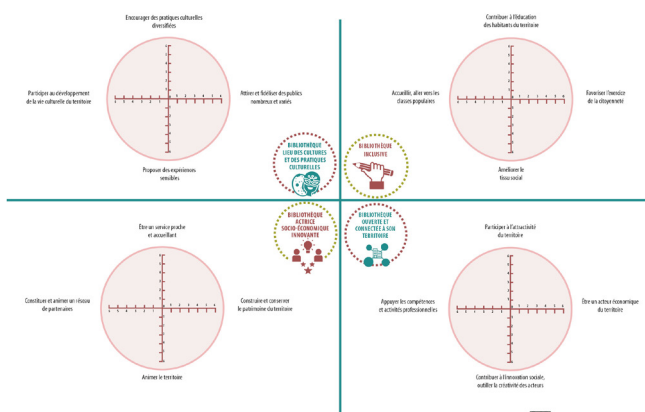
Le design dans l'action publique

« Le problème du design, c'est que c'est une méthode qui est utilisée un peu partout maintenant. Et ça devient trop diffus. Quand tu vas à l'Ensci, on te dit que c'est tout, c'est la marque, c'est du design d'objet, c'est du design de stratégie, du design d'organisations, ça finit par être tout et rien. Du coup, c'est pas lisible et tu as très peu d'arguments d'autorité (...). »

Marine Choquin

FOCUS

1e mes RADARS d' ACTIONS



Ci-contre
Exemple des outils testés en atelier : schéma radar de l'action d'une bibliothèque et persona cibles à convaincre

Photo de droite
Atelier test avec les bibliothécaires (2022)



**Jonathan L.,
chef d'entreprise**
48 ans



Jonathan dirige l'entreprise familiale de production de produits d'hygiène dont le site de production est installé sur la commune. Cette entreprise de 200 personnes est présente depuis 50 ans sur le territoire et Jonathan s'investit dans le tissu économique local notamment en présidant l'association des entrepreneurs locaux. Attentif à son développement économique et a également implanté un second site dans la banlieue nantaise.

RÉFÉRENTIELS
Son monde social :
Cité marchande
Cité industrielle

Sa famille d'actions privilégiée :
Bibliothèque actrice socio-économique innovante

OBJECTIF DU PLAIDOYER
L'engager dans un soutien financier au festival



**Camille M.,
adjointe à la culture**
33 ans



Élue écologiste, Camille, est l'adjointe à la culture de la municipalité de centre gauche qui a remporté les dernières élections. Enseignante, elle entend renouveler l'action culturelle en insistant auprès des équipements municipaux et des acteurs culturels locaux sur la nécessité de s'ouvrir à tous les publics, notamment les plus populaires. Elle souhaite que les établissements se démocratisent en associant les publics à leurs activités et gouvernance.

RÉFÉRENTIELS
Son monde social :
Cité civique

Sa famille d'actions privilégiée :
Bibliothèque inclusive

OBJECTIF DU PLAIDOYER
Convaincre l'élue de la validité du projet de festival



DESIGN STRATEGIQUE ET PLAIDOYER DES BIBLIOTHÈQUES

Dans cette mission réalisée en 2022, il ne s'agissait pas pour une fois de concevoir un dispositif numérique, mais de travailler une déclinaison pratique d'un travail de recherche sur l'impact des bibliothèques publiques¹, commandité par le Ministère de la culture à l'Observatoire des politiques culturelles.

Au cours des sessions de travail avec l'un des auteurs, Olivier Zerbib, j'ai proposé un dispositif qui devait tester en ateliers des outils pratiques à destination des bibliothécaires pour construire un argumentaire à même de faire levier auprès des décideurs politiques et administratifs.

¹ Pierre Le Quéau, Olivier Zerbib, et Elise Butel, « Comment apprécier les effets de l'action des bibliothèques publiques ? », Research Report (Ministère de la culture, mars 2019), <https://hal.science/hal-03654379>.



Ce travail a donné lieu à la mise en ligne d'un guide pratique¹.

J'ai donc utilisé le référentiel des cités des mondes sociaux proposé par l'ouvrage, qui a été réadapté en 4 grandes familles d'action dans lesquelles les bibliothèques sont amenées à se repérer :

- La bibliothèque lieu des cultures et des pratiques culturelles : cité inspirée, cité de l'attention
- La bibliothèque inclusive : cité civique
- La bibliothèque ouverte et connectée à son territoire : cité domestique, cité de l'opinion
- La bibliothèque acteur socio-économique innovant : cité industrielle, cité par projets, cité marchande

Les bibliothèques sont ainsi à invitées à réaliser un premier positionnement de leurs actions dans chacune de ces familles d'action. Elles sont aussi incitées à cartographier leur écosystème

et à le qualifier de manière stratégique. Et, partant de cette première lecture, le guide leur propose d'imaginer des arguments s'adressant aux cités de référence de leurs interlocuteurs en se focalisant sur des persona. Les ateliers avec des professionnels de bibliothèque ont servi à :

- valider les 4 grandes familles
- tester la facilité de prise en main des outils d'auto-positionnement et d'analyse de son écosystème
- Lister des types d'arguments correspondant aux différents registres de légitimité
- Identifier 25 sources de données utiles à faire la preuve des arguments.

Les retours collectés ont permis de réadapter les outils et l'orientation du guide mais ils ont aussi été l'occasion de constater à quel point des outils simple de design stratégique, à mobiliser en équipe, peuvent être utiles.

¹ Sylvain Bouchard et al., « Guide du plaidoyer des bibliothèques », Notion, consulté le 27 août 2023, <https://muddy-mall-d42.notion.site/Guide-du-plaidoyer-des-biblioth-ques-73948d233f504510ad93d60d6e33f93e?pvs=4>.

3. SALLE SUR DEMANDE/ESPACE SUR DEMANDE
**ITINÉRAIRE D'UN PROJET D'INNOVATION
PUBLIQUE OUVERTE**

De cette première investigation, je retire que les processus d'innovation publique basés sur les technologies ou le design relèvent de registres de légitimité différents (cité inspirée, de l'attention, par projets pour le design, cité industrielle pour la technologie). Ces différentes formes de légitimité leur permettent d'apparaître comme des leviers d'innovation mais ne parviennent pas à transformer pleinement la culture bureaucratique qui, elle, valorise pleinement des registres relevant de la cité domestique, voire civique. Ce qui vient limiter fortement la portée et/ou l'implémentation des innovations qu'ils conçoivent.

Dès lors, quelle est la marge de manœuvre possible pour faire avancer des projets d'innovation publique ouverte ? Quel espace existe-t-il entre un processus d'innovation découplé de la réalité de l'administration et une approche en trop grande proximité qui tuera la portée d'innovation ?

Le projet Salle sur demande/Espace sur demande permet d'explorer ce sujet. Dans sa phase iséroise, depuis 2017, en s'appuyant sur différents registres de légitimité, j'ai pu proposer des méthodologies de design thinking dans la conception d'un service numérique né d'un programme d'innovation ouverte interne au Département de l'Isère.

Depuis 6 mois, j'ai eu l'opportunité de travailler au sein de l'Incubateur des territoires de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) à l'émergence d'une start-up d'État dédiée à la conception d'un outil numérique, décliné de l'expérience iséroise, de mise à disposition de bâtiments et équipements publics. Avec un profil différent que nombre des professionnels avec lesquels j'ai pu collaborer, j'ai mobilisé une approche systémique pour proposer des pistes de travail qui se sont finalement imposées.

*Figure 12 ???
Historique du Projet Salle
sur demande / Espace sur
demande*

DE SALLE SUR DEMANDE À

ESPACE SUR DEMANDE

HISTORIQUE DE MON INTERVENTION
SUR LE PROJET
ESPACES SUR DEMANDE

PRINTEMPS

2016

Premiers échanges avec Delphine Bouillon-
Marillier sur les contours d'une exploration
design

OCTOBRE 2017

Lancement de l'exploration design du
service "Airbnb des collèges" pour le
compte du Département de l'Isère

SEPTEMBRE 2018

2e exploration design et technique

ÉTÉ-AUTOMNE 2019

Validation de la poursuite du projet et du mode agile
Rédaction du cahier des charges
Sélection de l'équipe de développement

JANVIER 2020

Début des sprints de développement

JUILLET 2020

Session crash test du MVP avec les
principaux de collèges
Ajustement de la roadmap technique

JANVIER - MAI 2021

Exploration design de l'intégration
des Maisons du Département

OCTOBRE 2021

Financement ANCT Incubateur des territoires

SEPTEMBRE 2022

Mise en production de la VI
de la Salle sur Demande

MARS 2023

Lancement de l'étude design
Espace sur Demande

JUILLET 2023

Début des sprints de développement
de Espace sur demande

NOVEMBRE 2023

Sortie de la VI d'Espace sur demande

...

...

DU « AIRBNB DES COLLÈGES » À LA « SALLE SUR DEMANDE »

Salle sur demande est le nom d'une plateforme web du Département de l'Isère dédiée à la mise à disposition d'équipements publics, propriété du Département, en premier lieu des espaces de collèges, mais aussi des salles de réunion des 13 maisons du Département réparties sur tout le territoire isérois.

Un projet issu d'un programme d'innovation ouverte par l'intrapreneuriat

C'est dans le cadre d'un programme d'innovation interne au Département de l'Isère qu'est né le projet Salle sur demande qui vise à mettre à disposition, hors temps scolaire, des espaces de collèges. Les établissements scolaires en France sont gérés par l'Éducation nationale mais les bâtiments sont eux propriété des collectivités locales. Aux communes la responsabilité des bâtiments des écoles maternelles et primaires, aux département celles des collèges, et aux régions celles des lycées.

Delphine Bouillon-Marillier, cheffe de projet de la Direction Éducation, Jeunesse et Sports (DEJS), était accompagnée par la Direction de la Performance et de la Modernisation (DPM) dans le cadre d'un programme d'intrapreneuriat innovant, le programme Construisons¹, pour mener à bien son projet d'une plateforme de mise à disposition des salles de collèges.

En effet, une dizaine de collèges isérois, sur les 97 que compte le Département, mettent à disposition, le soir ou durant les week-ends, certains de leurs équipements pour des activités essentiellement culturelles et sportives portées par des associations : salles de gymnase, salles polyvalentes, réfectoire, etc. Ainsi des clubs sportifs peuvent bénéficier d'un terrain de basketball ou de handball, des compagnies de théâtre d'une salle d'évolution sportive, un club de danse d'une salle polyvalente pour son spectacle de fin d'année, etc. Ces mises à disposition relèvent du bon vouloir du principal du collège mais nécessitent la validation du Département et l'établissement d'une convention tri-partite. Elles peuvent donner lieu à la perception d'une indemnité. L'enjeu pour la porteuse de projet était de développer ces pratiques afin de :

- Faire en sorte que les investissements lourds que nécessitent la construction d'un équipement public soient valorisés par

¹ « "Construisons !" : de l'intrapreneuriat pour favoriser le développement des idées des agents du département de l'Isère – Territoires Audacieux », consulté le 22 août 2023, <https://territoires-audacieux.fr/construisons-de-lintrapreneuriat-pour-favoriser-le-developpement-des-idees-des-agents-du-departement-de-lisere/>.

un taux d'usage important

- Offrir un nouveau service au territoire, principalement aux acteurs associatifs souvent en difficulté pour trouver des lieux d'activité
- Permettre aux collègues de disposer de nouvelles recettes en contrepartie

Pour cette porteuse de projet, l'outil numérique était une manière d'amplifier les mises à disposition en simplifiant le processus de mise à disposition. Elle a donc demandé à bénéficier d'un accompagnement professionnel pour mener à bien le projet. C'est dans ce cadre que la Turbine a été missionnée fin 2017.

Le design thinking pour explorer les contours d'un service

J'ai proposé de réaliser une étude préalable afin d'explorer les besoins des différents acteurs en mettant en avant la méthodologie du design de service. Une démarche nouvelle alors pour le Département mais qui, du fait du programme Construisons, a été validée par la DPM. Il s'agissait au cours d'ateliers utilisateurs de valider le besoin des structures associatives ainsi que d'identifier les freins et leviers à l'amplification du service auprès des services du Département et des principaux de collègues. Dans le même temps, j'ai exploré les solutions techniques existantes qui pouvaient correspondre aux premiers besoins et contraintes identifiées.

Ces ateliers utilisateurs menés jusqu'au printemps 2018 avec ma collègue Odile Jacquin nous ont permis de déterminer un premier parcours utilisateurs qui puisse satisfaire à plusieurs contraintes :

- Faciliter la lisibilité et la disponibilité de l'offre d'espaces pour les utilisateurs associatifs : organiser l'information sur les équipements disponibles, leur disponibilité, indiquer les usages possibles dans les espaces, les conditions de mise à disposition
- Alléger le plus possible la charge de gestion des principaux des collègues : critères d'admissibilités, conventionnement, règlement financier, échanges avec les demandeurs, accès aux espaces, gestion du ménage
- Répondre aux exigences de l'administration départementale : portage inter-directions du futur service numérique, validation juridique du parcours, suivi des réservations et validation des conventions

Ces ateliers m'ont également permis de réaliser une matrice

des enjeux pour les différentes parties prenantes et de lister les premières fonctionnalités nécessaires qui ont été les critères de différenciation du benchmark.

Très vite, il nous est apparu que le modèle de plateforme collaborative, de type Airbnb, pouvait être notre inspiration et ce pour une raison essentielle : son ergonomie. J'ai ainsi défendu l'idée que faciliter l'usage devait être une priorité pour le projet au vu de son ambition de toucher des publics associatifs mais aussi de convaincre des principaux de collèges de l'utiliser. Et que l'offre existante de logiciels métiers à destination des collectivités pêchaient notamment par leur interface peu intuitive, au design peu soigné. C'est ainsi que le projet a pris le nom de code « Airbnb des collèges ».

A l'été 2018, la décision de poursuivre l'exploration est prise par le Département notamment pour préciser les règles d'utilisation des espaces, les questions liées au contrôle d'accès, les circuits de validation et de paiement des réservations d'espaces. Je propose une nouvelle séquence d'ateliers et d'entretiens pour finaliser le parcours utilisateurs et rassembler les éléments à un cahier des charges.

Au fil de ces travaux, des fonctionnalités apparaissent comme cruciales, notamment la génération automatisée d'une convention de mise à disposition associée à un système de signature électronique qui permet d'éviter les aller-retours entre l'établissement et le Département. Le transfert automatique des programmations des créneaux accessibles au système de contrôle d'accès par serrures électroniques est également un levier important auprès des principaux de collèges qui y voient l'opportunité de moderniser leur équipement et de se débarrasser d'énormes trousseaux de clés. Il est demandé également de prévoir un système d'échanges/négociations sur les réservations via la plateforme pour permettre une expérience distancielle complète.

*Photo de droite :
Session crash test du premier
parcours utilisateurs avec
des principaux de collèges et
des membres d'associations*

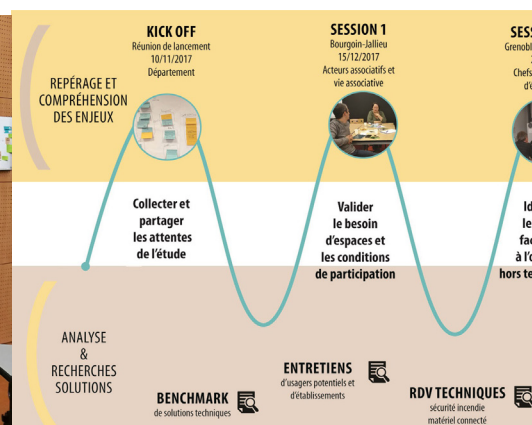
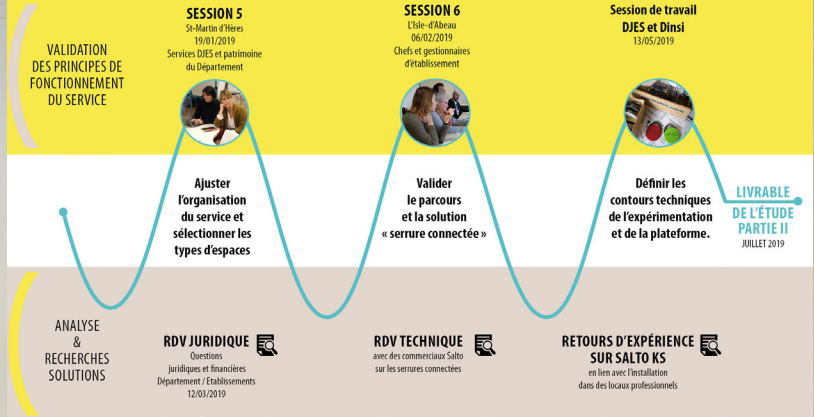
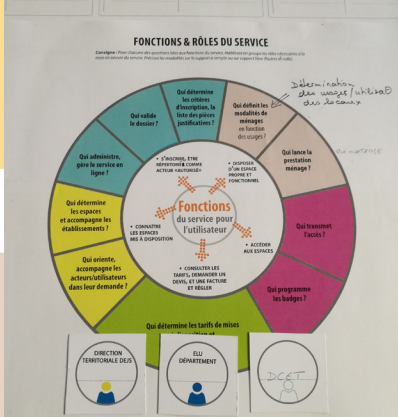
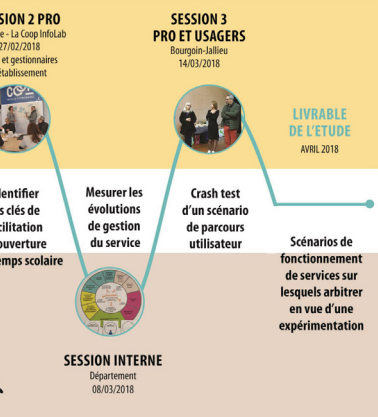


Photo de droite :
Atelier de lancement de
l'exploration du service Salle
sur demande avec les agnets
du Département de l'Isère



Frise :
Déroulé de l'investigation



Page de droite
Schéma fonctionnel du parcours principal de la plateforme Salle sur demande

Un an après, à l'été 2019, nous disposons de suffisamment d'éléments pour obtenir un arbitrage favorable à la poursuite du projet et préparer le lancement du projet numérique. Je produis un cahier des charges qui sera soumis à la Direction Innovation et Système d'Information (DINSI) du Département qui lance un appel auprès de ses prestataires avec lesquels elle a déjà un marché public. Nous défendons le choix d'une méthodologie agile dans le développement informatique qui sera retenue en comité de pilotage inter-directions par la DINSI, la DPM et la DEJS malgré un surcoût conséquent. L'argument de la poursuite d'une démarche d'innovation riche d'enseignements, soutenu par la DPM et la DEJS, a semble-t-il été déterminant.

S'initie alors en janvier 2020, la séquence de développement en mode agile que nous supervisons pour le compte du Département en tant que Product Owner avec ma collègue Elsa Batellier. Je ne détaillerai pas ici l'enchaînement des sprints de développement, tests utilisateurs, sessions internes de conception fonctionnelle ni les périodes de confinement qui ralentissent fortement le projet pendant les années 2020 et 2021, aussi bien par indisponibilité des principaux de collègues que des équipes du Département.

C'est aussi fin 2020 qu'est lancée une nouvelle étude design que je réalise sous l'égide de la Direction des Constructions publiques et de l'environnement de Travail (DCET) pour déterminer les ajustements nécessaires à l'arrivée des salles des Maisons du Département sur la plateforme. L'étude qui alterne visite terrains et ateliers est achevée à l'été 2020 avec un certain nombre de préconisations d'évolutions nécessaires et un chiffrage complémentaire qui sont soumis à validation à la DCET.

Ci-contre à droite
Persona utilisés pour l'étude DCET pour déterminer les critères d'éligibilité de la plateforme

QUO VADIS

Consignes

Les structures présentées ci-contre peuvent s'inscrire sur la plateforme Salle sur Demande selon les critères établis par la DEJS :

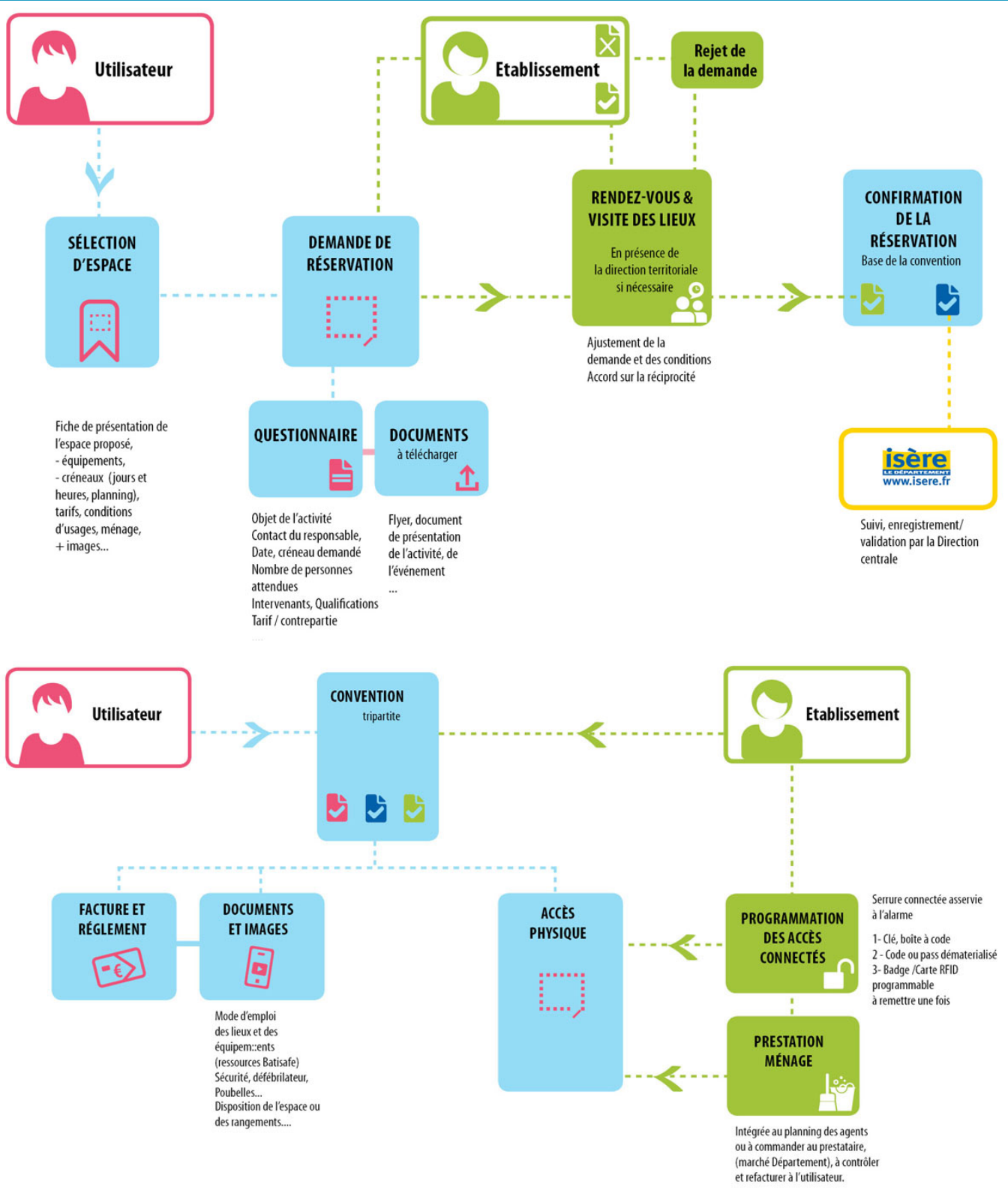
« Toute personne morale peut être autorisée à utiliser les locaux pour les besoins de l'éducation populaire, de la vie citoyenne et des pratiques culturelles et artistiques. »
« Les activités doivent être respectueuses des principes de laïcité, neutralité, de moralité et d'égalité. »

Qu'en est-il pour les Maisons du Département ?
Pourraient-elles également être accueillies pour une mise à disposition ?
Notez pour chacune votre position et vos réserves éventuelles.

DURÉE : 15 MIN

Quand devez-vous venir en DC ?

<p>1</p> <p>Mission Locale</p> <p>Les Missions Locales orientent et accompagnent les 16-25 ans à l'insertion dans le monde du travail. Elles travaillent avec leurs partenaires locaux et ont besoin de se rencontrer et d'échanger. Elles cherchent aussi à rencontrer des jeunes au plus près de chez eux et proposent des réunions d'information et des formations aux jeunes.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Créer un compte utilisateur local sur la plateforme.</p>	<p>2</p> <p>Campagne en scène</p> <p>Campagne en scène est une association qui vise à développer les pratiques culturelles en zone rurale. Cours de théâtre aux enfants, cours de musique et de chant pour les adultes, danse pour les ados, les ateliers sont multiples. Répétition chaque semaine, stages pendant les vacances et sorties guidées fin d'année. Disposer de locaux est vital.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Avoir accès à la salle pour les répétitions et les spectacles.</p>	<p>3</p> <p>La copro du 6 rue Paul Verlaine</p> <p>L'immobilier du 6 rue Paul Verlaine est une copropriété gérée directement par ses copropriétaires. Elle a besoin d'une salle suffisamment grande pour organiser son assemblée générale annuelle de préférence pas trop loin pour avoir le plus de monde possible.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Le MECS les parties de la copro.</p>
<p>4</p> <p>Nos Déchets</p> <p>Nos Déchets est un groupe d'habitants mobilisé sur la question de la réduction des déchets et le recyclage dans leur quartier. Il souhaite lancer une opération de nettoyage des berges avec des volontaires et a besoin d'un lieu pour organiser. Par ailleurs, le collectif souhaite mettre en place des ateliers de sensibilisation réguliers vers le public.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Quatre personnes à la fois.</p>	<p>6</p> <p>Emergence-RH</p> <p>L'association organise des ateliers d'accompagnement aux personnes handicapées. Elle accompagne les entreprises dans leurs besoins de recrutement. Elle se déplace beaucoup dans les comités. Pour répondre aux demandes qui lui sont faites, elle organise des ateliers de formation à destination de trouver des locaux pas trop chers pour tester cette idée.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Avoir accès à la salle pour les ateliers.</p>	<p>5</p> <p>Union des commerçants</p> <p>L'union des commerçants locaux est très active et cherche à maintenir l'attractivité du centre ville en organisant des événements. Elle prépare le prochain marché de Noël et a besoin d'un lieu de réunion pour son comité d'organisation.</p> <p>ACCÈS À LA PLATEFORME ? <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> OUI À CONDITION :</p> <p>Les unions sont parties en comité avec la municipalité.</p>

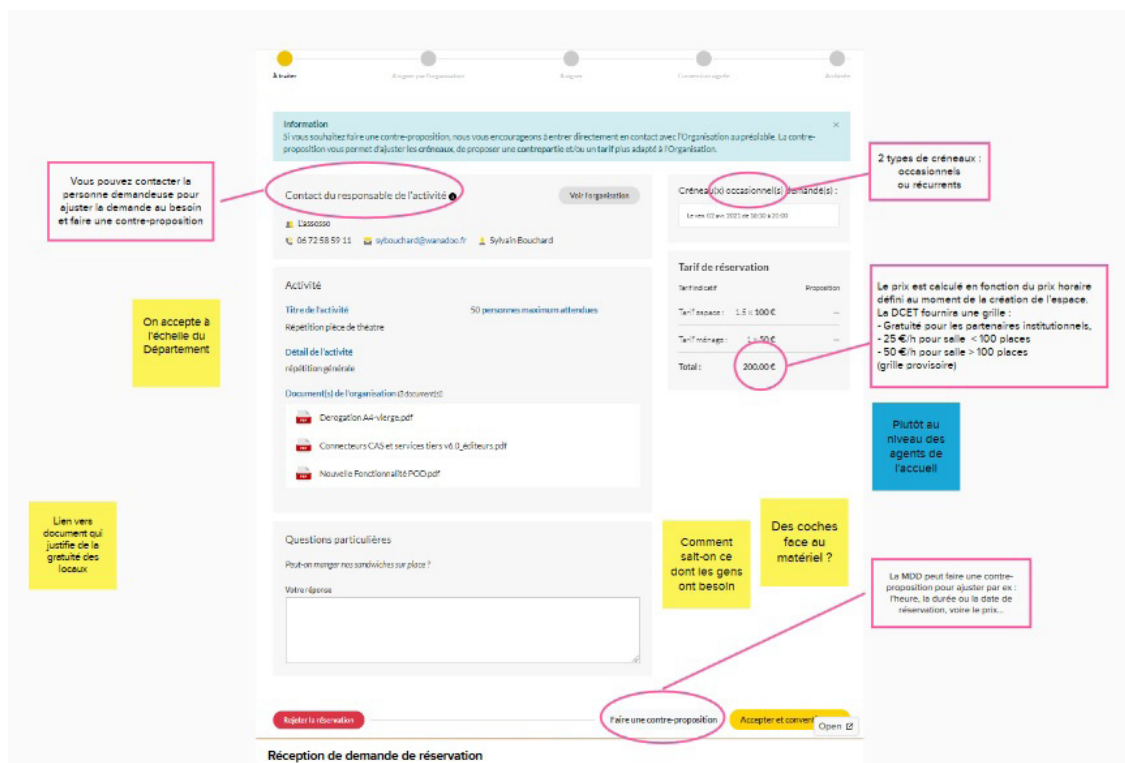


20 mois après le lancement des développements informatiques, en septembre 2022, nous disposons enfin d'une plateforme en ligne, sallesurdemande.isere.fr aux couleurs de la charte graphique du Département de l'Isère et qui dispose d'un certain nombre de fonctionnalités :

- Recherche géolocalisée des espaces disponibles
- Gestion des réservations par agenda et tableaux de bords
- Édition automatique de convention de mise à disposition
- Signature électronique
- Paiement en ligne par carte bleue avec transfert direct des fonds au compte de l'établissement
- Transmission automatique des réservations au système de contrôle d'accès

Ci-dessous
Support d'atelier test utilisateurs DCET pour déterminer les évolutions de la plateforme

Page de droite
Captures d'écran de la plateforme Salle sur demande (de gauche à droite, de bas en haut) : page d'accueil, page agenda des réservations, page de demande de réservation, carte des résultats, page espace.



Premiers enseignements au regard de notre grille d'analyse

Véritable projet d'innovation publique, la Salle sur demande vient conforter certains des enseignements que nous avons exposés précédemment.

Un projet à la frontière entre l'innovation de processus et de produit

Le projet Airbnb des collèges, devenu Salle sur demande, est une innovation pour le Département de l'Isère. Il s'agit d'amplifier et d'installer, voire industrialiser un nouveau service de mise à disposition d'équipements publics. On peut certainement parler d'une innovation de processus au sens de Favoreu¹ dans la mesure où le service pré-existait de manière confidentielle et artisanale, sans règles d'application homogènes. La création de la plateforme est venue les formaliser en proposant une règle et un processus commun.

Il s'agit par ailleurs d'une innovation en terme de méthodologie de projet dans la mesure où un process design a été mis en place avec une exploration sérieuse des enjeux des différentes catégories d'utilisateurs. La poursuite en mode agile du développement informatique s'inscrit dans la continuité du choix d'une démarche d'innovation publique.

Mais on peut tout de même s'interroger sur le processus qui a fait l'objet d'innovation. La simplification n'a pas opéré sur le parcours bureaucratique lui-même qui s'est simplement trouvé objectivé par la méthode design et numérisé par les méthodes de conception agile. Finalement la plateforme ne s'abstrait pas complètement de lourdeurs, comme la signature électronique d'une convention de mise à disposition, ou les pièces justificatives qui sont demandées aux associations. Comme souligné par Arsène et Mabi², le numérique s'est plié aux contraintes administratives. L'innovation de processus vient plus dans sa facilitation d'usage pour les utilisateurs via la production d'un outil numérique et n'a pas totalement importé l'innovation de produit que l'on pourrait attendre en simplifiant fortement le parcours d'utilisation.

La nécessité de l'engagement individuel dans le parcours du combattant de l'innovation publique

Si la description du parcours du projet peut ressembler à une réussite de l'innovation publique, l'image que j'en retiens est plutôt celle des montagnes russes. Du démarrage à la mise en production de la plateforme et encore aujourd'hui, le projet connaît des difficultés

¹ Favoreu et al., « Les déterminants des différents types d'innovation publique locale ».

² Arsène et Mabi, « L'action publique au prisme de la gouvernamentalité numérique ».

et des résistances qui sont largement dues au fonctionnement bureaucratique de l'institution départementale.

Il me semble qu'en premier lieu la progression du projet est due à la ténacité de sa chargée de mission qui s'inscrit dans la durée et la volonté de faire aboutir ce projet de longue haleine. Nous avons su instaurer une relation de confiance qui est un engagement mutuel à mettre en œuvre ce projet dans les meilleures conditions. Cette alliance symbolique nous permet de construire une vision partagée de l'évolution du projet dans laquelle j'ai toute ma place. Cette relation de confiance et cet engagement sont un moteur pour faire face à différents obstacles que nous avons rencontrés et que, pour certains, nous rencontrons encore :

- Le fonctionnement en silo des différentes directions empêche une collaboration fluide des services alors même que le projet a une dimension transversale. Les questions liées au patrimoine immobilier, à la relation aux collègues, à la relation aux associations, au pilotage d'un projet numérique, aux finances, au juridique concernent autant de directions et d'interlocuteurs différents, ce qui génère parfois de l'inertie et du blocage.
- L'absence de relation avec le Rectorat et le Ministère de l'Éducation nationale, avec pour seuls interlocuteurs les principaux des collèges, nous laisse dans un flou juridique et opérationnel souvent inconfortable.
- Les règles administratives concernant la gestion de l'argent public posent un certain nombre de conditions juridiques qui sont autant d'obstacles à une fluidification des échanges financiers.

Les sources de légitimité du projet

Le projet a aussi été soumis à ses différentes étapes à toute une série d'arbitrages sur ses fonctionnalités comme sur les orientations concernant son déploiement. La légitimité tirée du programme d'innovation interne, et le soutien de la DPM ont permis de justifier la mise à disposition des moyens nécessaires aux deux études successives de l'exploration design du service. Dans cette première phase, j'ai bien pris soin de doubler l'étude design d'une étude technique sérieuse. J'ai ainsi pu présenter, au moment de l'arbitrage sur la poursuite ou non du projet, un certain nombre d'éléments s'adressant à différents registres de légitimité :

- Les registres de la cité par projets et de la cité inspirée ont pu être mobilisés pour valoriser la démarche d'innovation,

voire celui de la cité civique en soulignant l'adhésion et la participation aux ateliers d'un certain nombre d'associations et de principaux de collègues

- L'étude technique s'adressait par ailleurs au registre de la cité industrielle avec un benchmark sérieux et des enjeux techniques déjà identifiés et chiffrés. C'est certainement cette légitimité technique qui a permis de mobiliser des budgets conséquents pour la phase de développement informatique.

Mais c'est à partir de novembre 2021, avec l'octroi du soutien financier de l'ANCT, que le projet gagne une légitimité très forte, à la fois institutionnelle, avec une reconnaissance ministérielle (le courrier d'attribution est signée par la Ministre de la Transformation et de la Fonction publique), mais aussi financière avec un montant de 700 000 euros, deux fois supérieur à ce qu'avait déjà engagé le Département de l'Isère sur le projet. Nous avons alors pu faire valider l'arrivée des salles du Département sur la plateforme, en sus des salles de collègues, et installer des comités de projet et de pilotage réellement transversaux auxquels participent assidûment les six directions concernées. On pourrait alors faire l'hypothèse que les registres des cités domestique et de l'opinion (reconnaissance nationale), voire de la cité marchande (du fait du montant du financement) sont venus jouer en faveur du projet.

ESPACE SUR DEMANDE EN ACCÉLÉRATION À L'INCUBATEUR DES TERRITOIRES

Comme évoqué, la sollicitation du soutien de l'ANCT dans le cadre du programme France relance a été déterminante dans la poursuite du projet. Dans le cadre d'une enveloppe du plan France Relance de 30 millions d'euros opérée par l'Incubateur des Territoires, la consultation *Transformation numérique des collectivités territoriales* avait pour objectif d'identifier et de construire avec les territoires des services numériques utiles au plus grand nombre de collectivités territoriales. En échange d'un financement et d'accompagnements techniques (intervention design, mesure de l'impact, sécurité informatique, déploiement, ...), les lauréats devaient passer leur projet et leur code informatique sous licence open-source.

Ayant repéré l'appel à projets lancé par l'Incubateur des territoires de l'ANCT, j'ai proposé à Delphine Bouillon-Marillier d'y répondre. Le projet Salle sur demande à l'été 2021 était dans un creux. Les confinements et l'épidémie de Covid-19 repoussaient toujours à plus loin la mise en service de la plateforme faute de disponibilité des principaux de collègues. La DCET tardait aussi à donner son feu

vert à l'embarquement de salles du Département sur la plateforme. Par ailleurs, le budget de développement mis à disposition par la DINSI était en passe d'être consommé et pourtant nous n'avions pas finalisé l'ensemble des évolutions identifiées. A l'issue d'une consultation sur dossier et d'entretiens où nous détaillons en quoi le projet est déclinable pour n'importe quel territoire, nous sommes finalement sélectionnés en octobre 2021 ce qui donnera un élan nouveau au projet qui pourra poursuivre son développement tout au long de 2022 et 2023.

En lien avec l'incubateur sur la poursuite du projet du fait de l'accompagnement dont il bénéficie, je comprends fin 2022 qu'il fait partie d'une sélection plus officielle, qui sera révélée en janvier 2023¹, de projets sur lesquels l'Incubateur des territoires compte investir pour proposer une déclinaison nationale. Il s'agit de réutiliser les avancées et le code de Salle sur demande pour proposer un service national, opéré par l'Incubateur, qui de financeur-accompagnateur passe à accélérateur et producteur de produits numériques en propre.

En février 2023, je suis missionné par l'Incubateur pour assurer le relais entre le projet isérois et l'équipe de l'Incubateur qui s'occupe de développer la solution nationale dont elle s'inspire. Je vais pouvoir observer et participer à la conception du projet dans un contexte culturel totalement différent.

Présentation de l'Incubateur des territoires

L'ANCT est née en 2020 de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), d'Epareca et de l'Agence du numérique. Sa direction du numérique a créé l'Incubateur des territoires pour accompagner la transition numérique des collectivités locales, par l'accompagnement sur mesure et l'incubation de services numériques.

Marine Choquin, sa directrice adjointe, en rappelle le contexte de création : « *A ce moment, la Dinum, ne voulait plus trop porter de projet orienté collectivités territoriales et a souhaité passer dans une logique d'essaimage d'incubateurs sur le modèle de son incubateur de start-up d'État, tout en maintenant une cohérence d'action.* »²

C'est donc l'incubateur de la Dinum qui met à disposition des autres incubateurs son marché de prestation de services auprès de

¹ « France Relance : les travaux de transformation numérique des territoires avancent », *Le Monde Informatique*, 19 janvier 2023, <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-france-relance-les-travaux-de-transformation-numerique-des-territoires-avancent-89257.html>.

² Marine Choquin, *Interview Incubateur des territoires - ANCT*, s. d.

travailleurs freelance (designers, product manager, développeurs informatiques...). En retour les incubateurs s'engagent à respecter des règles méthodologiques et à mettre en avant la marque beta.gouv. Ces règles méthodologiques consistent à avoir un intrapreneur, qui est un agent public qui a détecté un problème au sein de son administration ou à l'externe, et auquel on adjoint des freelance pour l'aider à le résoudre au sein d'une start-up d'État. Ces indépendants, des experts, souvent venus du privé, vont amener des méthodes de design et d'agilité. On voit ainsi les deux logiques qui sous-tendent ces méthodologies, celles de l'entrepreneuriat et du design de service, afin de répondre aussi bien aux enjeux d'investissement personnel dans la mise en œuvre de l'innovation que dans les techniques pour développer des solutions centrées utilisateurs (voir plus haut sur le modèle start-up d'État).

S'il en reprend l'essentiel du modèle, l'Incubateur des Territoires de l'ANCT l'a néanmoins adapté du fait de son objet particulier, le travail pour les collectivités locales. Il ne s'agit pas de recruter au sein de l'incubateur un intrapreneur de collectivité ayant un enjeu à résoudre pour sa collectivité, mais bien d'identifier des problématiques communes à plusieurs collectivités afin de développer des solutions numériques en mobilisant les compétences de professionnels indépendants recrutés sur des missions de six mois renouvelables. En conséquence l'incubateur ne compte que peu d'agents publics au regard du nombre de freelance qui sont contractualisés sur les différents projets (trois agents publics, et bientôt une dizaine, pour 70 freelance).

La religion du design et des méthodes lean

Si l'ambition de Henri Verdier et Pezziardi¹ était de transformer la culture de l'administration, on peut dire que c'est bien le cas en se rendant dans les locaux de l'incubateur où l'on a plutôt l'impression de se retrouver au sein d'un start-up studio. La moyenne d'âge ne semble pas dépasser 35 ans et les anglicismes liés au jargon professionnel du numérique sont omniprésents dans les échanges. Surtout, l'approche design est la pierre angulaire de tout projet. Marine Choquin, diplômée du Master Innovation by Design de l'ENSCI, supervise la production des différents projets et veille à ce que l'approche design soit bien mobilisée à chaque sujet : vérifier, affiner le besoin et les problèmes à résoudre, incarner rapidement une réponse dans une forme pour la tester auprès de collectivités, pour ensuite faire évoluer le produit numérique par itération, en fonction des retours. Le designer est d'ailleurs une des briques essentiels de chacune des équipes, tout comme le développeur

1 Pezziardi et Verdier, « Des startups d'État à l'État plateforme ».

informatique. Au sein de l'Incubateur se conjugue donc design de service et production numérique.

On est tout à fait dans l'univers méthodologique du Lean UX² qui associe l'approche Lean start-up et le design d'interface. Cette approche, intègre des non-designers dans le processus de

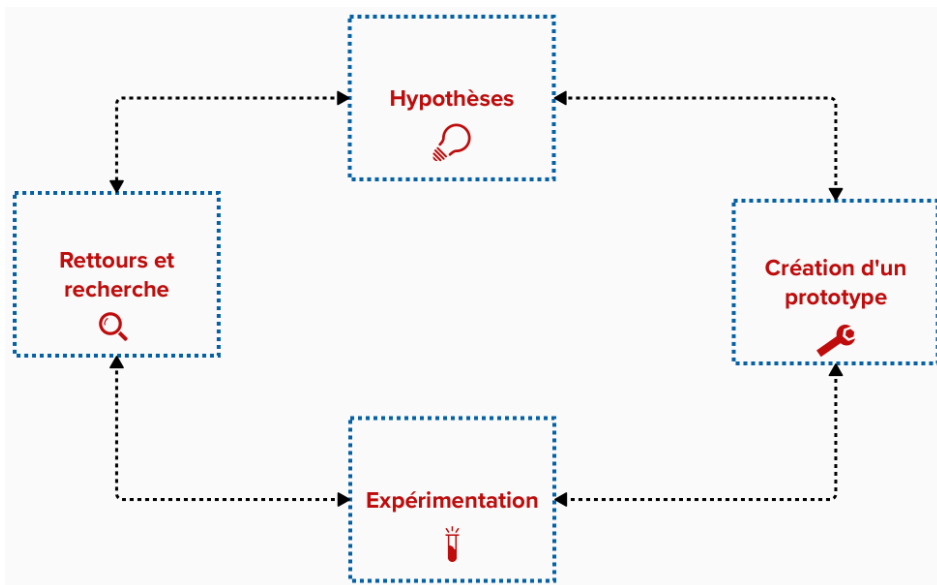


Figure 8: Schéma simplifié du parcours Lean UX, Jeff Gothelf, Lean UX (2013)

conception et s'appuie sur le design thinking, les méthodes agiles et le triptyque Lean startup, « build-measure-learn », qui priorise le test utilisateur dans la conception.

Le lean UX s'attache particulièrement au fonctionnement en équipes collaboratives qui ont pour objectifs de fournir avant tout un logiciel qui fonctionne, sans qu'il y ait besoin d'une documentation utilisateur. Les clients sont associés à la conception, et, le processus itératif de test d'un MVP (Most Valuable Product - un prototype) est la règle pour mesurer l'adoption du produit.

Pour cela toute l'équipe, du product management au commercial, est impliquée d'entrée de jeu pour ne pas simplement délivrer un produit mais bien résoudre un problème. La « Discovery » est continue : on fait de la recherche utilisateur en permanence, aussi bien par une approche quantitative que qualitative. Il s'agit d'un processus ouvert, collaboratif et où l'on doit expérimenter sans crainte.

Jeff Gothelf ajoute à ces recommandations, le type d'organisation pour marier conception UX et process agile, fondé sur la rédaction

² Jeff Gothelf, *Lean UX : Applying lean principles to improve user experience* (O'Reilly Media, Inc., 2013).

de User stories qui vont alimenter des sprints de développement informatique.

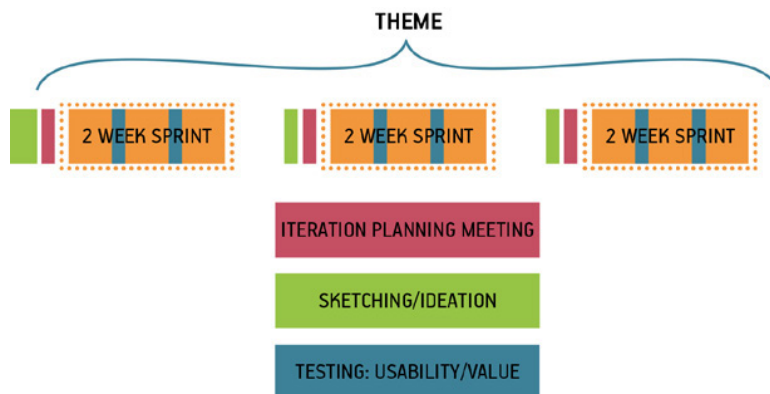


Figure 9 : Séquence de sprints précédés de session d'idéation et de planification avec tests en cours de sprint - Jeff Gothelf, Lean UX: (2013)

Les méthodes décrites dans l'ouvrage de Jeff Gothelf sont le socle culturel commun à tous les intervenants, certains avec plus d'expertise sur la partie recherche UX, d'autres sur l'agilité, d'autres sur les séquences collaboratives. Je suis moi-même familier de ces techniques que je mobilise dans les projets où j'interviens. Elles sont néanmoins très exigeantes et requièrent une discipline d'équipe importante ainsi que des adaptations organisationnelles. Et j'ai pu constater que leur mise en application était loin d'être évidente au sein de l'incubateur, notamment sur la dimension collaborative.

Un management qui se cherche, entre sous-traitance et collaboration

Si chaque projet accompagné est autonome, il est tout de même soumis au pilotage de l'équipe de direction de l'Incubateur. Ces contractuelles de la fonction publique ont la lourde tâche de faire l'interface avec l'administration de l'ANCT. Ce sont elles qui contractualisent les freelance embarqués sur les projets, tiennent les budgets, gèrent le reporting et managent les équipes. Pour Marine Choquin, il y a eu de tout temps des consultants extérieurs en informatique placé au cœur des services : « *la question n'est pas de travailler avec des freelance mais plutôt de savoir comment on les pilote.* »¹ Le modèle classique des intervenants extérieurs avait deux modes de gouvernance :

- L'intervenant placés en régie au sein des équipes avec pour référent l'entreprise qui l'a placé et le commanditaire au sein de l'administration
- La prestation informatique entièrement sous-traitée à

¹ Choquin, Interview Incubateur des territoires - ANCT.

une entreprise externe qui va gérer son personnel sans intervention de référent de l'administration.

Le modèle start-up d'État lui agrège plusieurs personnes autour d'un agent public et crée une équipe qui va être pilotée par cet intrapreneur. Tout en respectant les contraintes d'une administration publique soumise au plafond de l'emploi, le recours aux freelance permet d'avoir des dépenses de fonctionnement que l'on peut réduire rapidement. *« Et ça permet de s'émanciper des RH publiques qui on bien du mal à comprendre les enjeux du recrutement sur des sujets de pointe comme le numérique, »* ajoute Marine Choquin. *« Et donc grâce à ce modèle, en deux semaines, je recrute un développeur, un product manager, un designer alors que s'il avait fallu leur proposer un CDD d'agent public, Il aurait fallu déjà convaincre mon organisation du bien-fondé de recruter ce type de compétences qui sont inconnues au bataillon. »*

Au moment où j'ai été missionné en février 2023, l'incubateur faisait sa mue, passant d'une mission d'accompagnateur de projets numériques de collectivités, fournissant financement et missionnant des experts chargés de les accompagner, à celle de producteur d'outils en propre, avec une organisation à mettre en place. Le projet *Espace sur demande* démarrait tout juste et les principes de fonctionnement de l'équipe n'étaient alors pas clairement énoncés.

Une première investigation est confiée à un cabinet design. Sont associés au pilotage de l'étude un designer et un product manager d'une autre équipe de l'incubateur pour réfléchir avec moi et Marine Choquin, qui a le leadership du projet. La répartition des rôles n'est pas très claire et le mode de fonctionnement collaboratif est peu partagé, il y a beaucoup d'implicite. Un développeur et deux chargés de déploiement auprès des collectivités seront ensuite recrutés au printemps 2023.

Dans ce léger flou, la question de l'animation de l'équipe de freelance pose question. Beaucoup repose sur Marine Choquin qui est par ailleurs mobilisée sur d'autres projets. Un fonctionnement lean impose une symbiose de l'équipe et celle-ci est difficile à installer, les relations en distanciel n'aidant pas. Alors qu'un fonctionnement agile mélange les apports des uns et des autres, chacun cherche plutôt à se ménager un territoire et à rester dans une relation privilégiée à son donneur d'ordre. On ne sent pas, au démarrage du projet, l'autonomie et la prise en charge par une équipe mature.

« La question du « ownership » c'est vraiment la limite de l'exercice », analyse Marine Choquin. *« Certes on a des gens brillants, mais ils restent freelance, ce n'est pas leur projet. Ils n'en*

sont pas « owner », ils ne le portent pas. On pensait se retrouver avec des équipes autonomes animées par le sens du projet. Et ce que je constate, c'est que l'on se retrouve sur énormément de projets avec un agent public qui est en management avec chacun des freelance pour qu'ils apportent leur travail. Mais il est très difficile, sur le long cours, d'avoir des freelances qui se sentent vraiment appartenir au projet, et c'est normal. Ils ont d'autres business à côté, ils préparent la suite, ils savent qu'à tout moment ça peut s'arrêter, on leur donne peu de visibilité sur la pérennité du projet : ils sont forcément moins moteurs et dans une logique d'économie de moyens. »

Dès lors l'intrapreneur public a peu de temps à se consacrer à la production, pour laquelle il n'est souvent pas formé. Hors de l'équipe produit, il reste dans une posture de commanditaire qui ne facilite pas la mise en place de la méthodologie Lean ni même la prise de cet « *ownership* » du produit.

L'incubateur une bulle d'innovation ouverte soumise aux contraintes bureaucratiques

Les règles de fonctionnement de l'incubateur on le voit simulent le fonctionnement des équipes produits d'une start-up. On semble bien loin de la culture administrative classique. Néanmoins il me semble que l'on peut souscrire à la thèse de Anne Bellon sur l'encastrement de la start-up d'État au sein de l'administration.

Si les équipes freelance ont un mode de fonctionnement de type Lean, on voit que les agents publics jouent un rôle d'interface avec le monde de l'administration d'État. Ce sont ces agents qui absorbent le travail administratifs qui correspond au pilotage de projet et au reporting auprès de leur hiérarchie, à la gestion des budgets (marché public, bon de commande,...), au recrutement etc. Elles sont dans une position où elles doivent à la fois être dans les rouages du fonctionnement public (participation aux comités de pilotages entre administrations, lien avec les directeurs de service, les cabinets, les décideurs des collectivités) et en interaction avec les équipes projets. Cette posture peut masquer le fait que l'Incubateur est bel et bien régi par les règles classiques du fonctionnement bureaucratique.

Sans autonomie de recrutement d'agents publics, l'Incubateur est dépendant du service des ressources humaines sur lequel il n'a pas prise. Et les rares ouvertures de postes d'agent public, qui sont la possibilité d'intégrer durablement des profils d'innovateurs, sont soumises aux règles administratives. Et ces dernières sont peu compatibles en terme de rémunération et conditions d'emploi

(télétravail, évolution de carrière, ...) avec les aspirations des potentiels candidats. Ce qui crée des décalages parfois criant entre agent contractuel et freelance en terme de revenus, de droit au télétravail, d'autonomie,...

Enfin, les équipes projets sont soumises à la commande politique. La pression politique peut survenir pour bousculer un calendrier de projet. *« Le temps du politique peut venir imposer ses deadlines »,* explique Marine Choquin. *« Il faut tout de même répondre à sa commande, sortir des choses pour l'élu, et en un temps assez restreint. Il y a aussi une asymétrie entre des projets qui, d'un coup, vont être très politiques, qui peuvent toucher par exemple à la communication entre l'État et les collectivités et qui sont alors très surveillés par les cabinets, et d'autres qui seront plus sous les radars et donc moins sollicités. Mais ça peut changer très vite. rdv-solidarites.fr, qui est un peu le spin-off de Doctolib dans le social, a été tranquille pendant trois, quatre ans. Mais le jour où Élisabeth Borne a dit je veux diviser par deux le temps d'obtention des cartes d'identité, il faut qu'en quelques mois, les citoyens puissent prendre leur rendez-vous en mairie avec rdv-public qui est une adaptation de rv-solidarité. Il y a donc forcément des coups d'accélérateur et des effets ciseau. »*

Ces commandes et arbitrages politiques, parfois déroutants, qui décident également des moyens qui sont attribués aux projets viennent donc soumettre les équipes à des phénomènes de stop and go dans des temps parfois très courts, qu'ils ne connaissent pas toujours dans le privé.

Pour Stéphane Vincent la duplication de la culture et des méthodes du privé ne satisfait pas complètement aux spécificités de la culture publique. *« Beaucoup d'innovateurs venant du privé pensent que l'enjeu est juste d'adapter les choses qu'on a vu dans le privé au public. Mais ils négligent le fait qu'il y a une culture publique. Il faut quand même reconnaître au secteur public une culture propre, sinon on peut peu commettre un certain nombre d'erreurs. Il y a plein de différences absolument fondamentales. »* Un constat partagé par Clément Mabi dans son enquête sur le programme des Entrepreneurs d'Intérêt Général (EIG)¹ qui sont des experts numériques missionnés pendant 10 mois pour réaliser un projet technologique de pointe au sein d'administrations. La présence des EIG dans l'administration au quotidien est censée diffuser de

¹ Clément Mabi, « L'État doit-il être une "plateforme" pour innover ? : Réflexions à partir de l'étude du programme des "Entrepreneurs d'intérêt général" », in *Gouverner par les données ? Pour une sociologie politique du numérique*, éd. par Anaïs Theviot, *Gouvernement en question(s)* (Lyon: ENS Éditions, 2023), 55-70, <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.44863>.

nouvelles méthodes de travail et une culture numérique partagée au sein des services (collaboration, ouverture, droit à l'échec). Mais de ce point de vue les résultats sont mitigés : *« L'innovation ouverte n'efface pas les hiérarchies et les projets de technologies s'intègrent difficilement dans des politiques institutionnalisées. Les administrations restent fortement résilientes et peinent à sortir de leurs routines dans les délais impartis. (...) Les EIG souvent brillants techniquement, peinent à s'imposer au moment des arbitrages et à se départir de leur image de « jeunes diplômés du numérique ». Leur manque d'expérience les empêche de nouer des alliances et d'assumer pleinement des rapports de force transformateurs. La réussite des défis dépend fortement de l'investissement des mentors et du portage politique qu'ils reçoivent et de la volonté interne de pérenniser les démarches. »*

On le comprends, les règles de fonctionnement des acteurs publics, explicites, comme les statuts administratifs, l'encadrement réglementaire et législatif, mais aussi et surtout implicites, comme les cultures bureaucratiques, la place du politique, qui peuvent varier d'une administration, voire d'un bureau à l'autre, sont fondamentale dans la réussite de l'implémentation d'une innovation. Et ce, même si elle est conduite selon les méthodes attrayantes du design et du numérique.

C'est en m'appuyant sur cette connaissance de la culture publique et du fonctionnement des administrations, que je fréquente professionnellement depuis longtemps, que j'ai pu peser sur certaines orientations du projet Espace sur demande en jouant sur différents registres de légitimité.

SE MÊLER DE LA CONCEPTION ET DU RESTE

Comme évoqué, je suis missionné pour la Turbine en février 2023 pour faire profiter l'Incubateur de l'expérience iséroise. Intégré comme un freelance, je suis à ce titre consulté sur le lancement d'une nouvelle étude design mené par un cabinet spécialisé dans l'UX. Il s'agit dans un premier temps de requestionner le concept de la Salle sur demande au regard des besoins de petites communes et collectivités qui sont le cœur de cible des services de l'ANCT. Une série d'entretiens sont donc lancés avec des agents de ces communes. Je participe à certains d'entre eux pour faire part de l'expérience iséroise et entendre les besoins qu'ils expriment. En parallèle, un designer et un chef de projet imaginent un nouveau parcours utilisateur pour le projet Espace sur demande. Plusieurs questions à ce stade m'interpellent et je vais alors m'attacher à faire

entendre une autre approche sur des points qui me semblaient cruciaux

- Le ciblage de la recherche utilisateur
- La pérennité du projet peu claire alors même que les ressources s'empilent dès le début
- Le peu d'intérêt à reprendre le code informatique de la Salle sur demande pourtant open-source

La recherche utilisateur et la co-création, parents pauvres face à l'expertise design

La première chose qui m'est apparue dans les débuts du projet national c'est que la recherche utilisateur était finalement monocorde, au sens uniquement ciblée sur des entretiens avec des petites collectivités. Si une trentaine d'entretiens furent réalisés, il y avait peu de diversité, avec un guide d'entretien qui a peu évolué du début à la fin de la campagne. Au cours de ces échanges, d'une heure maximum, le projet était présenté souvent en partant de l'expérience de l'Isère, puis la collectivité était questionnée sur ces usages de mise à disposition d'équipements publics et les fonctionnalités qui pourraient faciliter leurs besoins. Quant à un travail sur les données nationales des équipements publics, disponibles en open-data, c'est moi qui l'ai proposé pour qualifier le type d'équipements et approcher le nombre minimal de lieux dont pourrait disposer une petite collectivité.

Il ressortait des entretiens un temps important passé par les agents publics à répondre aux sollicitations et une gestion des plannings souvent compliquée du fait du manque d'outils adaptés. Dans la plupart des cas, la solution développée en Isère semblait très largement couvrir leurs besoins, du paramétrage des créneaux de disponibilité aux possibilités de paiement en ligne. Seule différence, le ciblage des utilisateurs amenés à réserver des espaces. Des associations en Isère, il fallait ouvrir la solution aux simples citoyens usagers de la commune qui pouvaient souhaiter réserver la salle des fêtes pour une fête familiale par exemple.

Mais la question du problème à résoudre avait été peu débattue. « *Which Job to be done ?* » aurait dit Clayton Christensen qui décrit bien la nécessité d'appliquer l'innovation au véritable problème qui se pose à l'utilisateur. Sa célèbre citation illustre l'idée que plutôt que de chercher à faire un bon produit, il faut chercher à rendre le service qu'attend l'utilisateur. Theodore Levitt, professeur de marketing de la Harvard Business School dans les années 1960, répétait fréquemment à ses élèves : « *People don't want to buy a*

Captures d'écran de la plateforme Espace sur demande (de haut en bas) : page d'accueil, page espace, carte des résultats, tableau des réservations, page de demande de réservation.

quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole » : « Les gens ne veulent pas acheter une perceuse d'un quart de pouce. Ils veulent un trou d'un quart de pouce ».

Mais qui est vraiment le client d'Espace sur demande ? L'élu ? L'utilisateur final ? Quel est vraiment son problème ? Quel est le « *job to be done* ? » Ces questions ont été insuffisamment posées et priorisées au cours de la recherche utilisateur.

La première maquette et son parcours utilisateur associé ont ainsi privilégié l'utilisateur réservataire des locaux en proposant une interface la plus simple possible, très inspirée des modèles d'agenda de Google ou des plateformes de location de bureaux. Au détriment des fonctionnalités plus orientées vers l'allègement de la charge de travail des agents publics. Ainsi dans la version 1 du parcours utilisateur finalisé au printemps 2023, exit l'édition de convention de mise à disposition, la signature électronique ou le paiement en ligne. Cette première version aux couleurs du Design system de l'État, très réussie graphiquement, me semblait ne pas servir le client prioritaire, la collectivité. Sans facilitation par le numérique du fonctionnement administratif contraignant de la mise à disposition d'espaces publics, les collectivités ne mettraient pas en place un service destiné à se massifier. Il me semblait qu'il fallait absolument numériser des étapes lourdes et coûteuses en temps comme la collecte des pièces justificatives, l'édition et la signature d'une convention, etc.

J'ai également regretté que le temps n'ait pas été pris d'organiser une session collaborative pour exposer à plusieurs collectivités les options proposées et travailler avec elles à redéfinir le périmètre des fonctionnalités essentielles dont elles avaient besoin pour s'embarquer dans l'usage de cette plateforme.

Le modèle économique en question

Déterminer qui est le client est une première étape essentielle. Mais s'appuyer sur un modèle économique pertinent qui permet de définir le cadre et les moyens qui pourront être investis a été tout de suite un point de préoccupation. Dans quelle mesure la solution développée pourra-t-elle être maintenue et animée ?

Si le financement de l'ANCT est acquis pour financer l'investissement dans la production d'une solution, et notamment offrir le service à des communes qui ne peuvent pas se le payer, il ne peut être envisagé comme pérenne.

Le projet doit donc aussi générer des ressources tout en restant

SALLE SUR DEMANDE À propos Se connecter Proposer une salle

Réservez un espace dans un établissement public.

Partout en France, les collectivités se mobilisent pour rendre accessibles leurs espaces disponibles. À destination des collectivités, associations, entreprises et particuliers.

Localisation

Comment ça marche ?

- 1** Recherchez un espace Partout en France.
- 2** Réservez en ligne Dans les créneaux de réservation disponibles.
- 3** Récupérez les clés. Directement auprès de la mairie.

Types d'espaces disponibles

Associations / Entreprises
1 - 1000 salles disponibles

Salle de classe
Réservez une salle de classe des établissements scolaires partout sur le territoire.

Associations / Entreprises
1 - 1000 salles disponibles

Oymnase
Réservez un gymnase disponible partout sur le territoire.

Associations / Entreprises
1 - 1000 salles disponibles

Salle des fêtes
Réservez une salle des fêtes partout sur le territoire.

Associations / Entreprises
1 - 1000 salles disponibles

Salle de réunion
Réservez une salle de réunion disponible partout sur le territoire.

Associations / Entreprises
1 - 1000 salles disponibles

Salle de classe
Réservez une salle de classe des établissements scolaires partout sur le territoire.

Nom de catégorie	Nom de catégorie	Nom de catégorie	Nom de catégorie	Nom de catégorie	Nom de catégorie
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation
Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation	Lien de réservation

INSTITUTLE
L'Institut de la Ville et de l'Urbanisme

Plan de site | Accessibilité | Mentions légales | Données personnelles | Gestion des cookies

Mail: reservation@institutle.com, Site: www.institutle.com

SALLE SUR DEMANDE Mes réservations John Doe

Dates | Capacité | Prix | Type | Equipement

Résultats à Cambrai

SALLE DE RÉUNION

Salle Louis Diderot
1800 m² max - 30 pers. max
80 € par heure

SALLE DES FÊTES

Salle Jean Monnet
Complexe municipal - 600 pers. max
Salle

SALLE DE RÉUNION

Salle Louis Diderot
1800 m² max - 30 pers. max
80 € par heure

GYMNASSE

Gymnase Pierre de Couberlin
Centre Athlétique Municipal - 100 pers. max
Gymnase

SALLE DE CLASSE

Amphithéâtre
Collège Jules Ferry - 100 pers. max
88 € par heure

GYMNASSE

Gymnase Pierre de Couberlin
Centre Athlétique Municipal - 100 pers. max
Gymnase

SALLE SUR DEMANDE Mes réservations John Doe

Réervations

Agenda | Réservations | Lieux et Espaces | Locataires | Equipe

Rechercher un locataire, un identifiant

Statut | Espace | Lieu

ID	Locataire	Espace	Lieu	Début
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19
#1246	Association Toit à Moi	Salle Louis Diderot	Gare Saint Sauveur	22 nov 19

Demande de réservation - #1246

Salle de conférence Louis Diderot
Réservé de 10h Association Toit à Moi

75€ / heure

75€ x 1h = 75€
Ménage = 10€
Total = 85€

ENTRÉE: 16/11/2023 - 16h | SORTIE: 16/11/2023 - 16h

[Accepter la demande](#) | [Décliner](#)

Le locataire
Association Toit à Moi
Nom de l'association
30 personnes
Nombre de personnes attendues

SALLE SUR DEMANDE Mes réservations John Doe

Salle de conférence Louis Diderot

118, avenue de la République, 75003 Paris

à partir de **75€ / heure**
1 habite dans cette collectivité

Date:

[Réserver](#)

75€ x 1h	75€
Total	75€

La salle de réunion est située dans le centre ville de Cambrai. La pièce est spacieuse et bien éclairée grâce aux grandes fenêtres donnant sur la rue animée. Les murs sont d'un blanc immaculé, offrant une toile blanche pour les présentations et les échanges. Le mobilier est moderne et confortable, avec une grande table en bois foncé entourée de chaises rembourrées.

Un tableau blanc et un projecteur sont également à disposition pour faciliter les présentations. L'ambiance du lieu est calme et professionnelle, offrant un espace idéal pour les réunions d'affaires ou les présentations importantes. La salle est facilement accessible en voiture ou en transports en commun, avec plusieurs parkings à proximité.

Caractéristiques
30-35m²
Horaires d'ouverture

SALLE SUR DEMANDE Mes réservations John Doe

[Retour](#)

Demande acceptée, signez le contrat pour finaliser votre réservation.

La collectivité devrait étudier votre demande de réservation dans les meilleurs délais.

Signature du contrat

Espace réservable - Réservation confirmée

Récapitulatif de votre réservation

18 mars - de 17h à 18h - Réservation ponctuelle
Espace
Salle de conférence Louis Diderot - 300 personnes maximum
Salle
118 avenue de la République, 59400 Cambrai
Adresse

Conditions d'annulation

Plus de 10 jours avant la date, l'annulation d'un créneau est gratuite. Si elle est réalisée entre 10 et 5 jours avant la date, 50% du tarif négocié pour le créneau annulé sera prélevé. Si elle est réalisée à moins de 5 jours avant la date, 100% du tarif négocié pour le créneau annulé sera prélevé.

[Signer le contrat](#)

Salle Louis Diderot

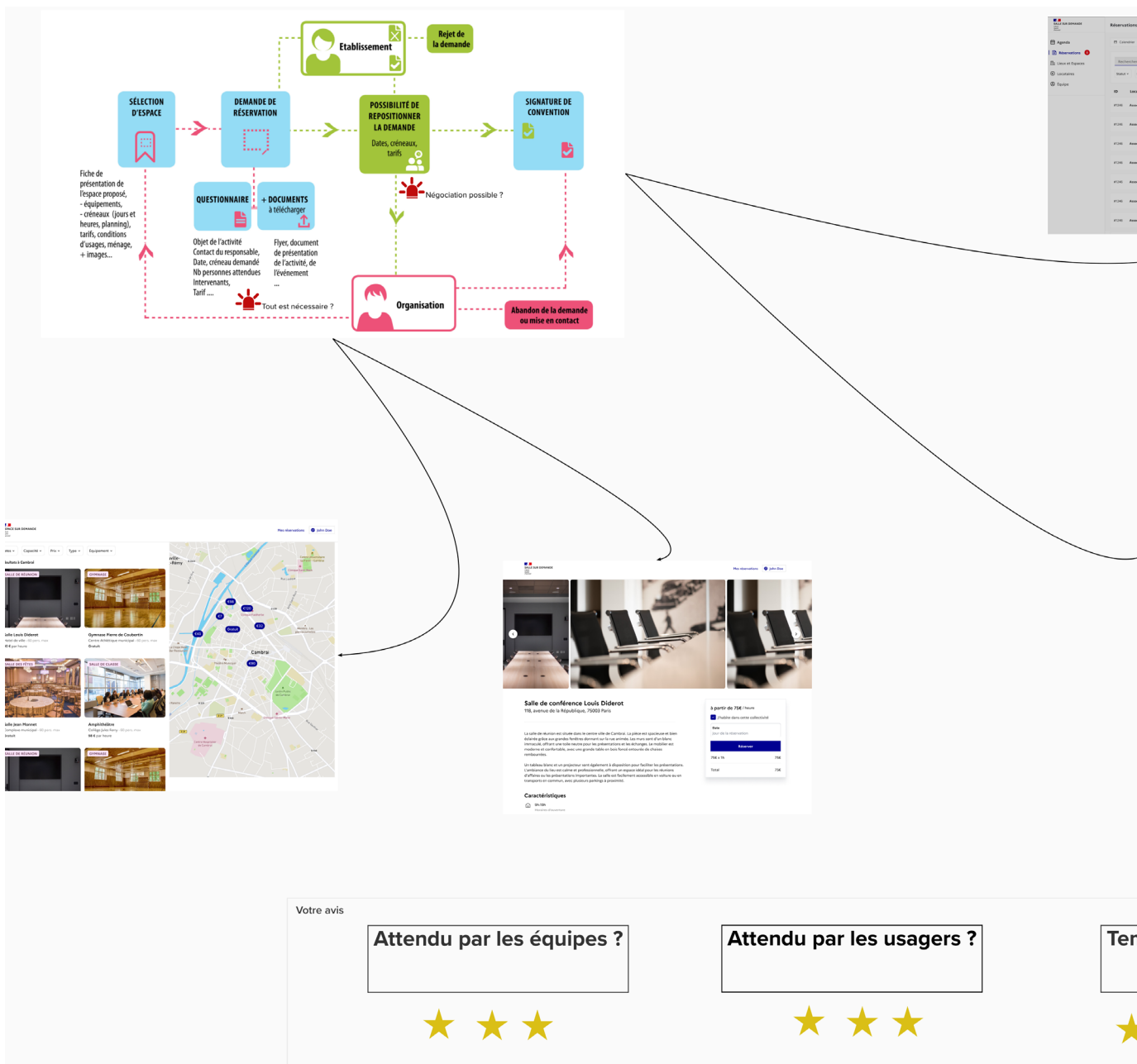
Type: Salle de conférence
Capacité: 30 personnes max
Taille: 350m²
Prix total: 75€

SALLE SUR DEMANDE
L'Institut de la Ville et de l'Urbanisme

Réservez une salle dans un établissement public partout en France.
www.institutle.com | reservation@institutle.com | www.institutle.com

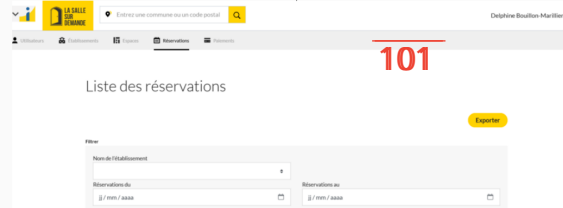
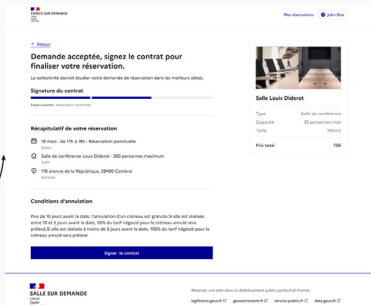
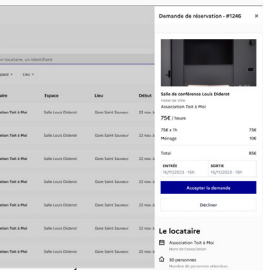
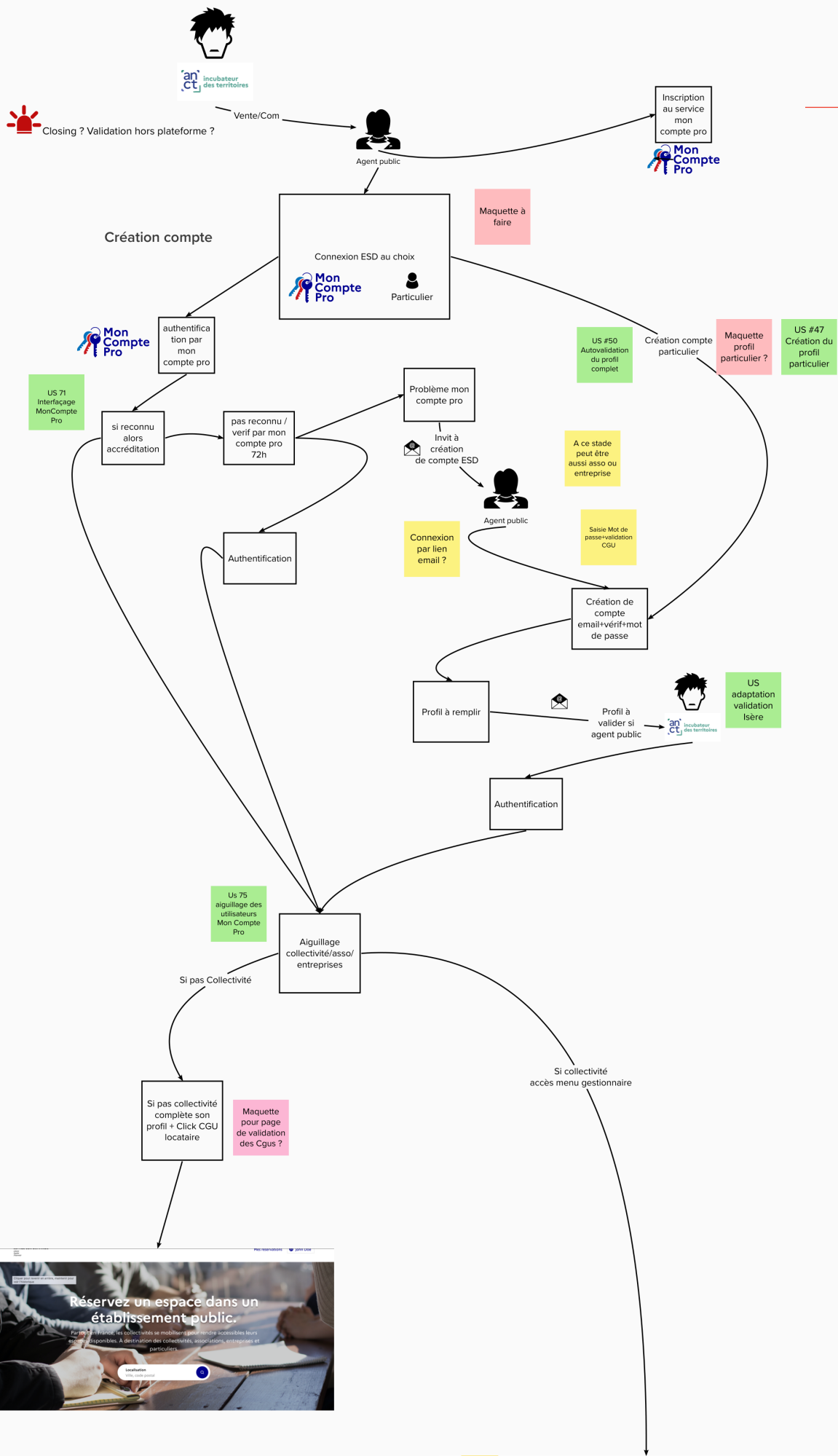
dans un cadre public, toujours contraignant lorsqu'il s'agit de percevoir des recettes. Si les petites collectivités sont le principal client et que cela justifie que l'ANCT mette des moyens importants au démarrage pour embaucher de l'expertise, la plateforme doit adresser d'autres clients plus à même de payer. J'ai tout de suite questionné à ce sujet et proposé d'inclure dans la cible du service de grosses collectivités territoriales comme les métropoles, départements ou régions. Ce qui n'est pas sans conséquence dans la conception de la plateforme, puisque ces institutions requièrent du fait de fonctionnement plus massifs, des fonctionnalités plus

Tableau support que j'ai utilisé pour valider le parcours utilisateur dans mes échanges avec les collectivités de taille plus importante



Déploiement

*Ci-contre à droite
Schéma du parcours utilisateur
pour l'embarquement sur le
service Espace sur demande que
j'ai utilisé pour échanger avec le
designer et les développeurs*



complexes, des interfaçages avec leurs outils métiers. Je me suis ainsi occupé avec Marine Choquin de gérer les relations avec les gros territoires, à la fois dans la question du périmètre fonctionnel mais aussi de la définition de la contribution financière qui pourrait leur être demandée. Des réunions de travail ont ainsi été montées avec la Métropole de Lyon et le Grand Paris pour esquisser à la fois les contours du service et les possibilités de co-financement.

Construire les enjeux du service en lien avec la stratégie et... les registres de légitimité

Finalement, la question qui me semblait la plus surprenante était la difficulté à repartir de là où en était le projet isérois la Salle sur demande. Une réticence à réutiliser l'existant d'autant plus étrange à mes yeux, qu'une des conditions du financement de l'ANCT auprès du Département de l'Isère était la mise sous licence libre du code informatique. Après tout, les enjeux des deux services sont identiques, seules l'échelle territoriale change. Comme en Isère il s'agit de :

- Faire gagner du temps aux collectivités dans la mise à disposition de leurs espaces publics
- Valoriser ce patrimoine immobilier en augmentant son taux d'usage et en générant des recettes
- Ouvrir à un public plus large des équipements qui permettent des activités utiles à l'animation et l'activité locale.

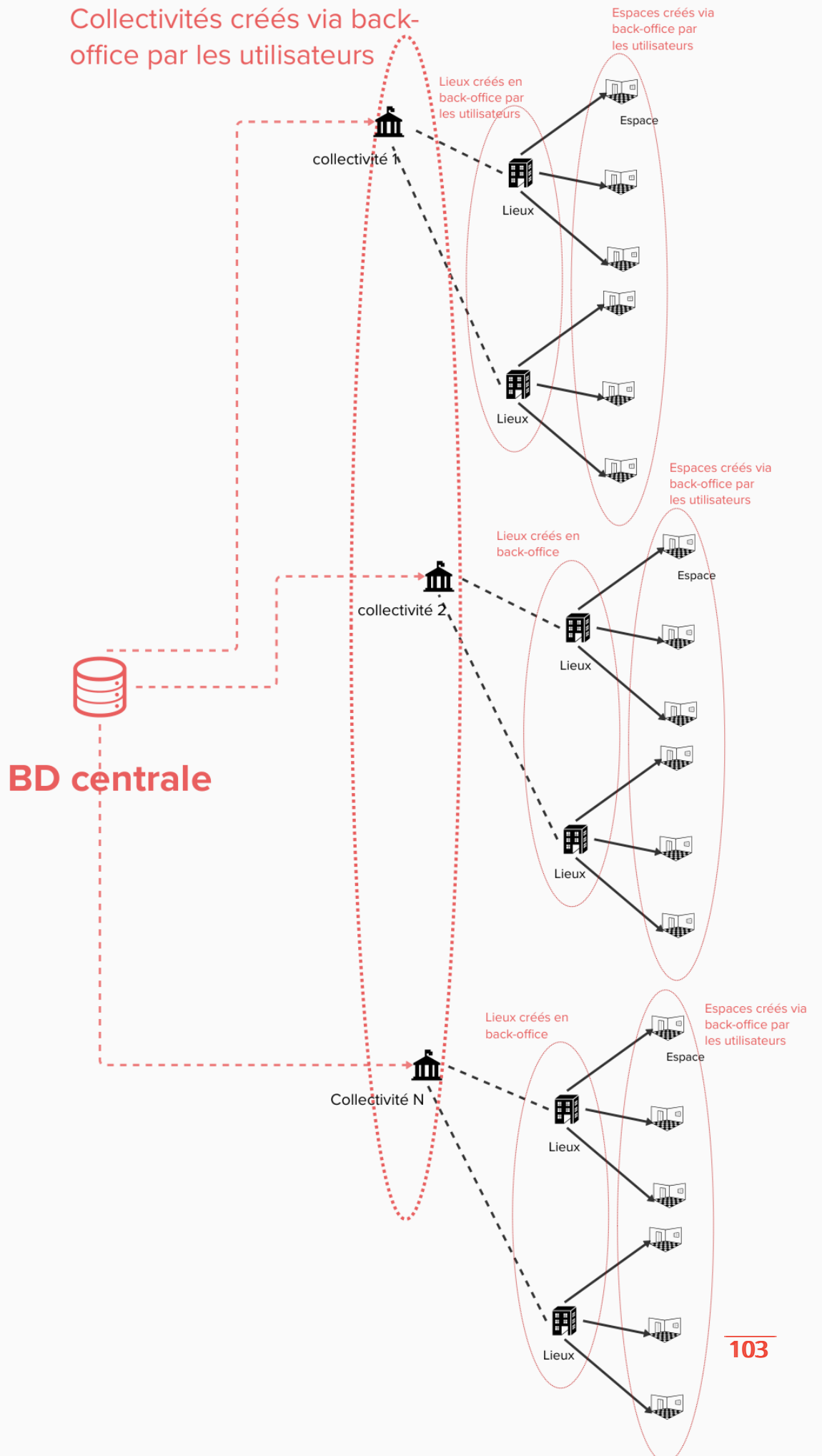
Si une réappropriation du projet par l'ANCT et un questionnement des fondamentaux semblaient nécessaires, il m'a semblé que repartir presque de zéro était la pente naturelle qui allait être suivie par l'équipe mobilisée sur le projet. Par commodité et habitudes de travail, le designer proposaient de nouvelles maquettes aux couleurs de l'État avec un parcours d'utilisation très simple. Le développeur informatique lui poussait pour l'usage de nouvelles technologies, selon lui plus performantes et qui nécessitaient un nouveau projet.

Je me suis donc attaché à défendre des orientations différentes en proposant que des arbitrages soient pris par la direction de l'Incubateur sur des points cruciaux qui me semblaient négliger des éléments stratégiques.

Sur le périmètre fonctionnel, j'ai insisté pour que la première version du service embarque plus de fonctionnalités complexes en m'appuyant sur différents arguments :

- La loi qui oblige les collectivités à établir une convention

*Ci-contre à droite
Schéma de la future
architecture fonctionnelle
de la plateforme Espace sur
Demande*



signée des deux parties lors de la mise à disposition d'équipements publics. Une grande part de la charge de travail est allégée par la numérisation de cette obligation.

- L'impératif financier qui oblige à inclure dans la réflexion les besoins de collectivités de taille importante qui seront amenées à cofinancer le service avec l'ANCT. Je me suis notamment attaché à nourrir les échanges avec la Métropole de Lyon sur ses éventuels besoins fonctionnels.
- Sur la question technique j'ai défendu l'idée que repartir sur de nouvelles bases techniques n'aiderait pas à monter rapidement en fonctionnalités susceptibles d'intéresser les gros territoires et que compte tenu des investissements déjà consentis en soutien du Département de l'Isère, imaginer des synergies entre les deux projets était une bonne piste. J'ai donc défendu l'option de réutiliser au maximum le code informatique existant afin de parvenir à sortir la plateforme avant la fin de l'année.

On le voit, ironiquement, j'ai utilisé des registres de légitimité qui relèvent plus du fonctionnement bureaucratique, à savoir la légitimité réglementaire, financière et technique, que de l'innovation pour infléchir les orientations du projet. Mais il me semble justement que la prise en compte des conditions d'acceptabilité et de pérennité de la solution dans le système administratif est un facteur clé de l'implémentation du projet. Car au-delà de réaliser un beau pilote à proposer aux collectivités, ma motivation première est que le projet permette réellement d'ouvrir plus largement des espaces publics en facilitant le processus de mise à disposition.

Ces arguments ont fini de convaincre la direction de l'Incubateur qui a validé les options que j'ai proposées aussi bien sur les évolutions du parcours utilisateur que sur la stratégie et la réutilisation du code de l'Isère. Au-delà, j'ai aussi été conforté dans ma position de pilote opérationnel du projet dans un rôle hybride de Product owner/ Product manager. Mais l'autonomie de la start-up d'État *Espace sur demande* reste sous contraintes et son destin sera fonction de futurs arbitrages qui in fine seront pris par l'administration. Si j'ai pu gagner certains arbitrages et par là-même affirmer ma position dans le projet, je ne peux qu'influer à la marge sur des orientations qui dans leurs grandes lignes resteront fixées selon les codes administratifs.

CONCLUSION

Alors qu'est-ce qui bloque l'innovation ouverte chez les acteurs publics ? Des freins culturels très présents me font dire qu'en tant qu'institutions les acteurs publics sont aussi là pour incarner des formes bureaucratiques souvent immuables. Les différents registres de légitimité néanmoins permettent un jeu, des marges de manœuvre pour essayer d'implémenter des projets d'innovation ouverte. La culture de l'innovation progresse néanmoins, comme le développement des laboratoires d'innovation publique et les moyens donnés aux start-up d'État le montrent. Les méthodes design, les méthodes agiles, restent attractives pour l'administration. Mais la tâche reste ardue pour les innovateurs publics pour faire bouger ce cadre culturel bureaucratique et pour permettre de vraies collaborations innovantes avec des acteurs externes.

Face à ce constat, je me sens comme un *extrapreneur*. Il ne s'agit pas seulement de sortir d'une entreprise mère pour faire fructifier un nouveau projet entrepreneurial en interaction avec elle, mais bien d'être porteur de projets transversaux et de modèles économiques fondés sur la collaboration entre acteurs publics et société civile, afin de créer de nouvelles activités.

Ma légitimité est d'abord professionnelle, assises sur des compétences et une forme d'engagement qui dépasse la fonction de simple prestataire. Entrepreneur, je fais tout ce qu'il y a à faire pour que le projet produise son impact. Ce qui m'amène à ne pas rester dans les limites d'un métier. Être dans le faire, toucher un peu à tout, installer une application web sur un serveur, animer un atelier de co-création, écrire des user-stories, convaincre une collectivité de se lancer dans une expérimentation, gérer une entreprise, concevoir une démarche d'innovation, ... Cela permet de revendiquer différents registres de légitimité de la cité industrielle, à la cité inspirée en passant par la cité par projets. Être dans l'empathie, écouter les besoins de l'utilisateur dès la conception, le fait de s'ancrer dans son territoire en y créant un lieu, d'avoir une proximité avec des citoyens/usagers/utilisateurs est aussi une boussole qui confère la légitimité de la cité civique. Mais ces sources de légitimité ne sont pas institutionnelles. Le pouvoir politique et administratif ne s'y aligne encore que trop rarement, tant la fonction administrative est d'être dans la programmation et l'anticipation de plan d'actions qui supportent peu l'imprévu.

Il me semble pourtant que c'est dans cette posture entrepreneuriale, qui vient bousculer les routines administratives, tout en sachant où sont les ressorts du fonctionnement bureaucratique, que réside la possibilité de faire avancer l'innovation publique ouverte. Avec ténacité et engagement.

BIBLIOGRAPHIE

- Alauzen, Marie. « Splendeurs et misères d'une start-up d'État. Dispute dans la lutte contre le non-recours aux droits sociaux en France (2013-2020) ». *Réseaux* 225, n° 1 (2021): 121-50. <https://doi.org/10.3917/res.225.0121>.
- Alauzen, Marie, et Coline Malivel. « Le design est-il en passe de devenir une science de gouvernement ? Réflexion sur les espoirs suscités par les sciences du design dans la modernisation de l'État en France (2014–2019) ». *Sciences du Design* 12, n° 2 (2020): 36-47. <https://doi.org/10.3917/sdd.012.0036>.
- Arsène, Séverine, et Clément Mabi. « L'action publique au prisme de la gouvernementalité numérique ». *Réseaux* 225, n° 1 (2021): 9-22. <https://doi.org/10.3917/res.225.0009>.
- Atelier d'Architecture Autogéré. « Civic Lab », 20 septembre 2016. <https://www.urbantactics.org/projets/civic-lab/>.
- « Atlas des laboratoires d'innovation publique ». Atlas. Direction Interministérielle à la Transformation Publique, 2023. https://www.modernisation.gouv.fr/files/2023-06/atlas-laboratoires-innovation-publique_3.pdf.
- Bellon, Anne. « Des utopies du net aux start-ups administratives : la place des acteurs publics dans la révolution numérique ». 1 avril 2021. <https://www.canal-u.tv/chaines/cnrspouchet/seminaire-du-cis/des-utopies-du-net-aux-start-ups-administratives-la-place-des->
- Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard., 1999.
- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard. NRF Essais, 1991.
- Bouchard, Sylvain, Odile Jacquin, Lisa Pignot, et Olivier Zerbib. « Guide du plaidoyer des bibliothèques ». Notion. Consulté le 27 août 2023. <https://muddy-mall-d42.notion.site/Guide-du-plaidoyer-des-biblioth-ques-73948d233f504510ad93d60d6e33f93e?pvs=4>.
- Bouckaert, Geert. « Cultural Characteristics from Public Management Reforms Worldwide ». In *Cultural Aspects of Public Management Reform*, édité par Kuno Schedler et Isabella Proeller, 16:29-64. Research in Public Policy Analysis and Management. Emerald Group Publishing Limited, 2007. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(07\)16002-4](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(07)16002-4).
- Boukamel, Owen, et Yves Emery. « Evolution of Organizational Ambidexterity in the Public Sector and Current Challenges of Innovation Capabilities » 22 (2017).
- . « Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques ». *Gestion et management public* 6 / 4, n° 2 (2018): 25-43. <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0025>.
- Boullier, Dominique. « L'attention au monde. Sociologie des données personnelles à l'ère numérique, E. Kessous ». *Sociologie du travail* 56, n° 3 (15 septembre 2014): 402-4.
- Célérier, Laure, et Mehdi Arfaoui. « La start-up comme nouvel esprit de l'action publique ? Enquête sur la startupisation de l'action publique et ses contraintes ». *Gouvernement et action publique* VOL. 10, n° 3 (2021): 43-69. <https://doi.org/10.3917/gap.213.0043>.
- Chesbrough, Henry William. *Open Innovation: The New Imperative*

- for Creating And Profiting from Technology*. First Trade Paper édition. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2006.
- Choquin, Marine. Interview Incubateur des territoires - ANCT.
- Clayton Christensen. « The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail ». Consulté le 30 avril 2023. <https://claytonchristensen.com/books/the-innovators-dilemma/>.
- Clot, Hélène. Entretien Hélène Clot, 10 mars 2023.
- « “Construisons !” : de l'intrapreneuriat pour favoriser le développement des idées des agents du département de l'Isère – Territoires Audacieux ». Consulté le 22 août 2023. <https://territoires-audacieux.fr/construisons-de-lintrapreneuriat-pour-favoriser-le-developpement-des-idees-des-agents-du-departement-de-lisere/>.
- Daglio, M., D. Gerson, et H. Kitchen. « Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation ». OCDE, 2014. <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>.
- Deephouse, David L., Jonathan Bundy, Leigh Plunkett Tost, et Mark C. Suchman. « Organizational Legitimacy: Six Key Questions ». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY, 2016. <https://papers.ssrn.com/abstract=2849636>.
- Direction interministérielle de la transformation publique. « Concevoir autrement les politiques publiques : un manifeste pour l'innovation publique ». Consulté le 30 avril 2023. <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/concevoir-autrement-les-politiques-publiques-un-manifeste-pour-linnovation>.
- Djellal, Faridah, et Faïz Gallouj. « L'innovation dans les services publics ». *Revue française d'économie* XXVII, n° 2 (2012): 97-142. <https://doi.org/10.3917/rfe.122.0097>.
- Durand, Jean-Pierre. « Richard Florida, The Rise of the Creative Class, Revisited, New York, Basic Books, 2012, 484 p. » *La nouvelle revue du travail*, n° 9 (2 novembre 2016). <https://doi.org/10.4000/nrt.2971>.
- « Espace sur demande », <https://espacesurdemande.fr>.
- Esty, Daniel, et Reece Rushing. « The Promise of Data-Driven Policymaking ». *Issues in Science and Technology* (blog), 1 juillet 2007. <https://issues.org/esty-2/>.
- Favoreu, Christophe, Christophe Maurel, Yoann Queyroi, et Pierre Marin. « Les déterminants des différents types d'innovation publique locale : une analyse nationale multi facteurs ». *Management international* 24, n° 4 (16 novembre 2020): 34-47. <https://doi.org/10.7202/1074359ar>.
- Ferchaud, Flavie. « Hackathons en ville, innovations pour la ville ? » *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)* 2, n° 1 (2021): 85-107. <https://doi.org/10.3917/atic.002.0085>.
- Florida, Richard. *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*, 2014.
- Gothelf, Jeff. *Lean UX : Applying lean principles to improve user experience*. O'Reilly Media, Inc., 2013.
- Granjon, Fabien. « Sur L'Âge du capitalisme de surveillance. Le combat pour un avenir humain face aux nouvelles frontières du pouvoir de Shoshana Zuboff ». *Questions de communication* 40, n° 2 (2021): 455-72. <https://doi.org/10.4000/>

- questionsdecommunication.27359.
- « Grenoble CivicLab – Concevoir ensemble le numérique d’une ville meilleure à vivre ». Consulté le 19 août 2023. <https://grenoble.civiclub.eu/>.
- Jacquemain, Marc. « Les cités et les mondes : le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot ». *Université de Liège*, 2001.
- Kessous, Emmanuel. *L’attention au monde. Sociologie des données personnelles à l’ère numérique*. Recherches. Paris: Armand Colin, 2012. <https://www.cairn.info/l-attention-au-monde--9782200280550.htm>.
- Laïnae, Julia, et Nicolas Alep. *Contre l’alternumérisme*. La Lenteur, 2020.
- Lallement, Michel. *L’Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Le Seuil, 2015.
- Le Gall, Apolline. Entretien avec Apolline Le Gall.
- Le Quéau, Pierre, Olivier Zerbib, et Elise Butel. « Comment apprécier les effets de l’action des bibliothèques publiques ? » Research Report. Ministère de la culture, mars 2019. <https://hal.science/hal-03654379>.
- LeMondeInformatique. « France Relance : les travaux de transformation numérique des territoires avancent - Le Monde Informatique », 19 janvier 2023. <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-france-relance-les-travaux-de-transformation-numerique-des-territoires-avancent-89257.html>.
- Mabi, Clément. « L’État doit-il être une “plateforme” pour innover ? : Réflexions à partir de l’étude du programme des “Entrepreneurs d’intérêt général” ». In *Gouverner par les données ? Pour une sociologie politique du numérique*, édité par Anaïs Theviot, 55-70. Gouvernement en question(s). Lyon: ENS Éditions, 2023. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.44863>.
- Mericskay, Boris. « Le crowdsourcing urbain comme nouvelle forme d’engagement citoyen ». *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, n° 35-1/2 (10 avril 2021). <https://doi.org/10.4000/netcom.5674>.
- MobiliPlay. « MobiliPlay ». Consulté le 27 août 2023. <http://www.mobiliplay.fr/>.
- Mulgan, Geoff. « Design in Public and Social Innovation », 2014. https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf.
- Nowacki, Caroline, et Ashby Monk. « Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation ». *Research Policy* 49, n° 1 (1 février 2020): 103840. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840>.
- O’Reilly, Tim. « Government as a Platform ». *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 6, n° 1 (1 janvier 2011): 13-40. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056.
- Peugeot, Valérie, Clément Mabi, et Benjamin Chevallier. « L’innovation contributive renforce-t-elle le pouvoir citoyen dans la ville numérique ? Le cas du Grenoble CivicLab ». *Réseaux* 218, n° 6 (2019): 143-69. <https://doi.org/10.3917/res.218.0143>.
- Pezziardi, Pierre, et Henri Verdier. « Des startups d’État à l’État plateforme ». Fondapol, janvier 2017. <https://www.fondapol.org/>

- etude/pierre-pezziardi-et-henri-verdier-des-startups-detat-a-letat-plateforme/.
- Pinzon, Juan-David. ITV, 3 mars 2023.
- Projets du Grenoble CivicLab. « Galerie des projets du Grenoble CivicLab ». Consulté le 19 août 2023. <https://muddy-mall-d42.notion.site/18e922bc22374499a8938773d960c262?v=9df7c4c86dc845e0927406954debc8b7&pvs=4>.
- Pupion, Pierre-Charles. « L'innovation dans le secteur public ». *Gestion et management public* 6 / 4, n° 2 (2018): 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0006>.
- Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella, et Delphine Vallade. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>.
- Rojas, Francisca, Lindsay Cole, Terance Smith, et Justin Entzminger. « Public innovation : six ways local governments are breaking boundaries ». Public Innovation Report. Bloomberg Center for Public Innovation, 2022. <https://publicinnovation.jhu.edu/public-innovation-report/>.
- « Salle sur demande », <https://sallesurdemande.isere.fr>.
- Simon, Laurent. « Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville ». *Management international / Gestión Internacional / International Management* 13 (2009): 37-51. <https://doi.org/10.7202/037503ar>.
- Sørensen, Eva. « Favoriser l'innovation dans l'élaboration des politiques : un nouveau rôle pour les politiciens ». *Télescope : revue d'analyse comparée en administration publique* 19, n° 2 (2013): 22-37. <https://doi.org/10.7202/1023838ar>.
- Turbine.Coop. « Site de la Turbine.Coop », s. d. <https://turbine.coop/>.
- Vincent, Stéphane. Interview 27e Région, 9 mars 2023.
- . « Une nouvelle typologie pour mieux informer nos choix stratégiques, 12 octobre 2022 – Les labonautes ». Consulté le 28 juillet 2023. <https://leslabonautes.la27eregion.fr/2022/10/26/innovation-publique-une-nouvelle-typologie-pour-mieux-informer-nos-choix-strategiques/>.

