

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



Retour sur la première restitution-discussion du programme Territoires d'innovations publiques (TIPs)

Le 30 mai dernier a eu lieu la première restitution-discussion de TIPs dans les locaux de Sciences Po Lyon. Au cours de cette matinée les participants ont pris connaissance et discuté les premiers résultats du programme et ont participé à son enrichissement lors d'ateliers collaboratifs.

En ouverture de cette séance, Christian Paul, coordinateur de la chaire de transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon, a rappelé les ambitions du programme :

- Produire une cartographie dynamique de l'innovation publique (IP) en Auvergne-Rhône-Alpes (ARA) ;
- Établir une analyse critique de cet écosystème en interrogeant la manière dont il nourrit l'action publique en région ;
- Formuler des propositions dans une logique de plaidoyer pour l'IP dans sa diversité d'approches.

Le programme contribuera également à éclairer le cycle de vie des démarches d'IP et alimentera les travaux les compétences et des métiers de l'IP.

Une des ambitions fortes de la démarche TIPs consiste à accompagner la constitution de l'écosystème, favorisant la mise en réseau de la communauté.

Ensuite, Juan-David Pinzon, pilote de TIPs, a présenté **les réalisations et les premiers éléments de l'enquête** autour de laquelle se structure la première étape du programme. Parmi ces réalisations, une revue de littérature¹ et une trentaine d'entretiens semi-directifs ont permis de dresser quelques résultats² qui ont donné lieu à des réactions, structurées ici par thématiques.

Retours sur les discussions sur les premiers résultats du travail :

1/ Echanges sur la conceptualisation et le périmètre de l'innovation publique

La proposition de conceptualisation de l'innovation publique, qui structure son périmètre, issue de la littérature, est basée sur trois piliers : l'introduction et la mise en œuvre d'une nouveauté par une organisation de la sphère publique³, la transformation qu'elle engendre, et la finalité qui concerne le bien commun. Cette proposition a suscité d'intéressantes contributions :

- Le critère de la nouveauté a été discuté. Pour Corinne Rochette, professeure en sciences de gestion de l'université Clermont Auvergne, des démarches de démocratie participative, présentées comme des innovations, ne sont pas nouvelles. Murielle Arcos, responsable du

¹ La revue de littérature aborde la caractérisation de l'innovation publique, les différents types ou ses facteurs. Elle est accessible ici : [TIPs](#)

² Présentés dans le diaporama ci-joint.

³ Appréhendée au travers du concept de publicitude. Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The "publicness puzzle" in organization theory. *Journal of public administration research and theory*, 4(2), 197-224.

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



Lab du département de la Loire, souligne que **l'innovation n'est pas toujours vécue par les acteurs du terrain comme une nouveauté, mais parfois comme une autorisation à agir** comme avant. Pour Geoffrey Volat, Directeur du Centre d'Innovations Sociales Clermont Auvergne, l'innovation est distincte de la nouveauté, elle se caractérise par son **effet transformateur**.

- Sur le sujet du bien commun Valérie Revest, professeure en sciences économiques à l'université de Lyon 3, interroge utilement l'existence d'innovation publique sans bien commun. Est-ce possible ? Quelle définition retenir ? Elle mentionne des travaux qui abordent **l'innovation publique comme celle qui permet de réduire la distance entre l'administration ou les citoyens ou changer les relations**. Sur ce point, Vincent Lendemain, du Le LAB Pôle Emploi d'Auvergne-Rhône-Alpes, insiste sur le rôle des labs dans la remise au centre de l'usager-citoyen et la mobilisation de méthodes d'intelligence collective. Corinne Rochette met en garde contre une perspective prescriptive et descendante, ou top-down, de l'IP.
- Concernant le périmètre, **un autre risque soulevé par Corinne Rochette concerne la sous-estimation des innovations au niveau micro** ; les exemples de formes d'innovation répertoriées par l'enquête se rapportant au niveau méso. Ce point rejoint le commentaire de Pauline D'Ortigue Lavagne, cheffe de la mission innovation de la DITP, pour qui il convient de porter attention et rendre visible les **innovations qui émergent** ou sont constituées par le **bricolage** des acteurs. Sur ce point, la démarche méthodologique est débattue. Geoffrey Volat soulève en particulier la question des méthodes d'enquête : l'entretien semi-directif trouve ses limites pour approcher l'instituant. Nadia Wolf, chargée mission participation, Métropole de Grenoble et membre du lab interlab La Piste, souligne le rôle des labs dans l'identification et l'incitation de ces bricoleurs « invisibles ». Pour Christian Paul, qui rappelle la focalisation initiale du programme sur les acteurs organisés de l'IP, il convient de s'interroger **pourquoi des acteurs, des démarches organisées, institutionnalisées ont vu le jour, pourquoi et comment ces acteurs évoluent**. Cette institutionnalisation a des effets sur les métiers. Il interroge les effets, plus ou moins positifs, de l'institutionnalisation des acteurs de l'innovation publique.

2/ Echanges sur la question des dynamiques territoriales en ARA

Pour l'étudier, l'approche par les ressources proposée permet de comprendre ce que les acteurs cherchent dans leurs relations. Corinne Rochette interroge les limites de l'autre approche proposée, celle par les proximités de Boschma utilisée entre autres pour étudier les clusters. Il en ressort une collaboration interacteurs suscitée non pas par des proximités mais par recherche de complémentarité. Elle pointe ainsi l'intérêt d'un focus intersectoriel.

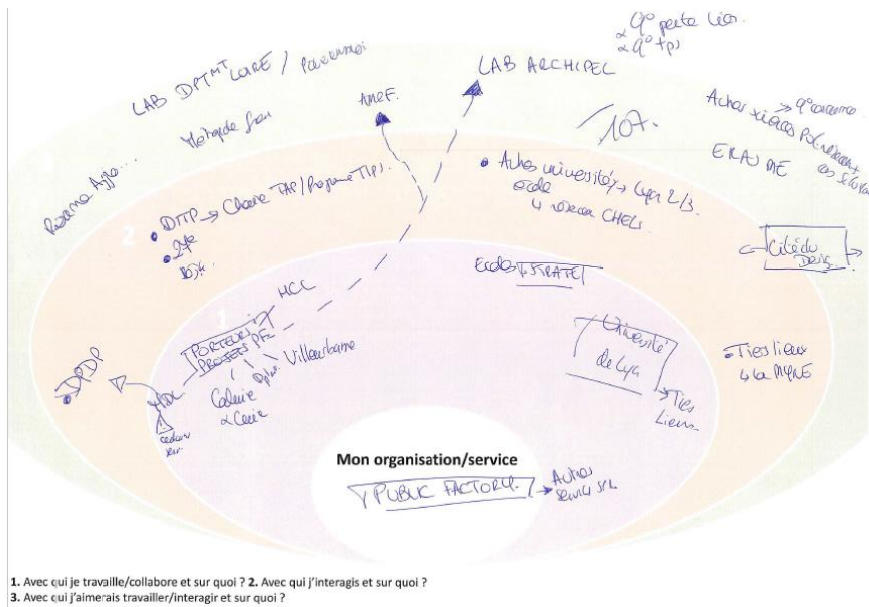
Sur ce champ, Christian Paul souligne l'intérêt de regarder ce qui serait spécifique au territoire étudié, et ce qui ne le serait pas : les invariants.

Retour sur les ateliers

En ateliers, les participants ont pu discuter de la typologie d'acteurs de l'innovation publique proposée et de l'écosystème d'acteurs en ARA. Les deux ateliers ont débuté par un travail individuel



d'identification de leurs écosystèmes en trois niveaux : avec qui je travaille/collabore ; j'interagis ; j'aimerais travailler/collaborer/interagir.



1. Avec qui je travaille/collabore et sur quoi ? 2. Avec qui j'interagis et sur quoi ? 3. Avec qui j'aimerais travailler/interagir et sur quoi ?

Graphique 1 : exemple d'écosystème réalisé par chaque participant.

1/ Atelier – la typologie des acteurs de l'innovation publique en ARA

Dans l'atelier 1 les participants ont discuté à partir de la typologie d'acteurs organisationnels proposée.

	Statut	Clients et partenaires	Exemples
1 Les laboratoires d'innovation intégrés	Public : structure intégrée à une ou plusieurs collectivités, organismes publics, services déconcentrés..	Clients internes : directions métiers, projets transversaux, établissements sous tutelle...	Archipel (Préfecture ARA), La Piste, Millenaire 3, Le LAB Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes, LABO Dépt. La Loire, Erasme, Dre'lab
2 Les services d'innovation	Public, parapublic	Clients internes et partenaires publics et privés	Direction Innovation et Participation, Ville de Clermont-Ferrand ; Mission stratégie et innovation publique, Grenoble Alpes Métropole
3 Les structures de promotion et d'accompagnement	Structure publique ou indépendante, à vocation régionale ou nationale	Pouvoirs publics centraux, CT, entreprises	Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la 27ème région
4 Les tiers lieux/FabLabs/LivingLabs	Associatif, public	Particuliers, organisations publiques et privés	Tuba, La turbine, FabLab, Roannais Agglomération, La MYNE
5 Les structures de recherche-formation- action	Public ou privé	Etudiants, formation continue, autres centres de recherche/formation	Public Factory, Sciences Po Lyon; Pôle supérieur de design ; Design Factory, Université de Grenoble ; Strate école de design ; CISCA
6 Les prestataires et cabinets spécialisés	Privé, à but lucratif	Entreprises privées, CT et organismes publics (par l'intermédiaire de procédures de marchés publics)	Agences et designers, Politeia, Planète Publique, Vraiment Vraiment ; Design Tout Terrain
7 Les acteurs/prestataires à but non lucratif	Associatif	Organisations publiques, associations	Territory Lab ; Carton Plein ; Le Groupement des Possibles ; Kaléido'Scop
8 Les réseaux d'acteurs	Formels ou informels	Acteurs individuels ou organisationnels	Réseau de facilitateurs d'Archipel; Dessen Public, Fonction publique du 21ème siècle ; Réseau de Labs publics et privés en ARA

Modifié à partir de : Coblenç, E., Lefebvre, P., & Pallez, F. (2019). La carte et le territoire de l'innovation publique: une exploration des démarches design. In Matyjasik, N., & Guenoun, M. (2019). En finir avec le New Public Management. Institut de la gestion publique et du développement économique.

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



Tableau 1 : Proposition de typologie des acteurs de l'IP

Une question soulevée à plusieurs reprises concerne le caractère multi-niveau des types d'acteurs et des relations. La typologie proposée est focalisée sur le niveau organisationnel, elle identifie donc des types d'acteurs organisationnels. Cependant, il paraît important de **considérer le niveau individuel, dans ses interactions avec le niveau organisationnel**. C'est en effet souvent au niveau interpersonnel que les liens se construisent et que les collaborations se créent. Elles se structurent parfois ensuite à l'échelle inter organisationnelle ou réseau. Etudier le niveau individuel permettrait d'analyser et de rendre visible **le rôle les acteurs pivots** dans les organisations ou les réseaux, **des acteurs moteurs** ou encore **des acteurs passeurs**. Des portraits pourraient laisser voir leurs profils, leurs ressources, leurs compétences. Au niveau individuel, l'utilisateur et les agents isolés ont été mentionnés. Au-delà des niveaux individuel et organisationnel, il convient également de regarder le collectif : l'agrégation d'individus qui, en dehors d'une organisation formelle de départ, peuvent agir dans des processus d'IP. Les collectifs d'artistes, les membres de tiers-lieux, ont été discutés. Une autre question concerne la **frontière d'intervention** des acteurs : le statut/le champ de compétence limite le périmètre d'interaction recherché par un acteur. Enfin, la construction d'acteurs de l'IP appelle la compréhension des processus de professionnalisation de ces acteurs, interrogeant les raisons et les effets.

2/ Atelier – les types de relations entre acteurs de l'IP

Dans l'atelier 2 les premières discussions ont porté sur les acteurs et leurs relations à partir de la typologie proposée.

Contenu de la relation

Informations

Connaissances et compétences

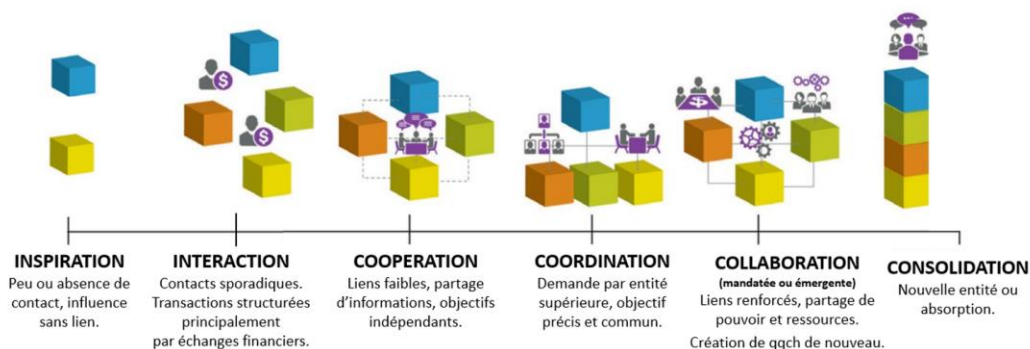
Ressources financières

Orientation ou l'influence stratégique

Recherche de légitimité pour agir

Diffusion de standards ou de normes

Forme de la relation



Modifié à partir de : Keast, R. (2016). Shining a Light on the Black Box of Collaboration: Mapping the prerequisites for cross-sector working. In J. Butcher et D. Gilcrest (Eds), *The three sector solution: Delivering public policy in collaboration with not-forprofits and business*, 157-178.

Graphique 2 : Proposition de contenu et de forme de relations inter-organisationnelles dans le domaine de l'IP.

Les associations, présentes dans la typologie et mobilisées dans les démarches d'innovation sociale, peuvent être considérées comme des acteurs indirects de l'IP. Les formes de type pôle de compétitivité ne semblent pas représentées dans la typologie, tout comme les grandes entreprises innovantes. Les collectifs, la société civile, pourraient être considérés comme des réseaux formels ou

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



informels. Ils exhortent les organisations publiques à transformer leurs pratiques, par exemple dans le domaine de la transition écologique ; certains avec un positionnement pour la desinnovation. La collaboration d'acteurs de l'innovation sociale comme le CISCA avec les organisations qui se réclament de l'IP peut être difficile. Celle de ces premiers avec les collectivités territoriales demande un travail sur les représentations des uns et des autres. La collaboration d'acteurs des collectivités territoriales avec les universités représente un vrai intérêt pour les premières, mais pose également des difficultés, notamment du fait des formalités qui deviennent un coût élevé à la collaboration. Les relations entre labs posent la difficulté de les faire vivre en dehors de projets concrets : le travail collaboratif sur un projet permet de les pérenniser. Les participants ont également élaboré un diagnostic sous la forme d'un SWOT de l'écosystème de l'IP en ARA.

<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des acteurs nombreux avec des compétences et des savoir-faire spécifiques, une certaine professionnalisation. - Une région dynamique sur la question de l'IP. - Un rapport aux usagers, un savoir-faire de co-construction avec l'utilisateur. - Une absence relative de concurrence entre acteurs de l'innovation publique 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés à contractualiser avec le monde universitaire. La question des différences des temporalités au cœur. - Des difficultés à rentrer en relation avec acteurs de l'Etat en région. - Des difficultés pour capter les signaux faibles pour ensuite créer des partenariats. - La question de l'adaptation des ressources aux territoires ruraux (considérés sous dotés). - Une absence de synergies entre acteurs, partiellement par manque d'information. - Capitalisation de la formation qui pourrait être renforcée. - Des métiers jeunes, en pleine structuration.
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience des collectivités territoriales de l'intérêt de l'IP pour engager une dynamique, mailler sur les sujets d'innovation sociale et sa rencontre avec l'IP. - Des sujets entiers qui demandent de nouvelles perspectives. - La mise en place de tiers de confiance, personnes qui font le lien entre acteurs pour créer des coopérations pérennes. - L'itinérance des labs pour contrebalancer la sous dotation de certains territoires. - Un écosystème de professionnels émerge, un réseau jeune en construction. 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penser que l'outil magique existe ; ne compter que sur l'IP pour résoudre des problèmes majeurs. - La concentration des ressources. - L'IP s'incarne davantage dans les personnes que dans les relations de travail. - Un manque de partage de compétences avec les acteurs hors IP. - Le financement par appel à projets : formatage et empêchement. - Lobbies qui poussent dans le sens contraire de la construction de relations interacteurs.

Tableau 2 : diagnostic collaboratif de l'écosystème de l'IP en ARA

En conclusion, les prochaines étapes du programme ont été discutées. Pour la suite de l'enquête, des entretiens devront être fait avec des élus (métropole de Grenoble, de Lyon...). Des études de cas longitudinales permettront d'analyser plus en détail les dynamiques territoriales (identifier pourquoi certains acteurs sont actifs et d'autres plus...), les collaborations entre acteurs ou encore les cycles de vie des démarches. Parmi les quatre études de cas prévues, une étude portera sur un cas directement

LES TERRITOIRES DE L'INNOVATION PUBLIQUE

MISSION DE RECHERCHE-ACTION
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



relié à l'Etat. Un tiers lieu rural, par exemple dans le Puy de Drôme, pourra aussi être étudié. La semaine de l'IP en novembre 2022 sera l'occasion d'organiser un évènement autour du projet.

Ont été présents à la restitution-discussion :

- Pauline D'Ortigue Lavagne, responsable mission innovation DITP.
- Camille Rouge, mission Innovation, DITP.
- Corinne Rochette, Professeure en sciences de gestion, IAE Clermont Auvergne, Co-fondatrice chaire de recherche santé et territoires.
- Paul Cotton, Doctorant en sciences politiques, Sciences Po Lyon.
- Christian Paul, Coordonateur Chaire Transformations de l'action publique, Sciences Po Lyon.
- Vincent Lendemain, Direction de la Stratégie et des Relations Extérieures Auvergne-Rhône-Alpes, Le LAB Pôle Emploi ARA.
- Emma Dijoud, chargée de communications, Fondation Sciences Po Lyon,
- Geoffrey Volat, Directeur Directeur du Centre d'Innovations Sociales Clermont Auvergne
- Valérie Revest, Professeure en économie, IAE de Lyon, laboratoire Magellan.
- Murielle Arcos Responsable Innovation publique et animation, LABO Département de la Loire, chargée de la gestion de la relation usager
- Cédric Sperandio, Chargé de mission solidarités et inclusion sociale, Ville de Lyon
- Martine Huyon, Sciences Po Lyon
- Roddy Laroche, chargé de projets, 27^e Région.
- Nadia Wolff, chargée mission participation, Métropole de Grenoble, et Lab La Piste
- Juan-David Pinzon, chercheur en sciences de gestion, pilote mission TIPs

Ont été excusés : David Vallat, professeur en sciences de gestion, Sciences Po Lyon ; Alexandre Monnin, directeur du MSc Stratégie et Design pour l'Anthropocène, ESC Clermont ; David Carassus, professeur en sciences de gestion à l'Université de Pau, directeur IAE Pau-Bayonne ; Michela Déni, professeure en sémiotique et design, Université de Nîmes ; Caroline Hussler, professeure en sciences gestion, IAE de Lyon ; Jean-Daniel Colombeau, directeur innovation et participation, Ville de Clermont ; Pierre Houssais, Directeur Prospective et Dialogue Public, Grand Lyon Métropole ; Anaïs Triolaire, Laboratoire d'innovation publique - Unité Smart Factory, Région PACA ; Murielle Exbrayat et Christelle Ambrozic, lab Archipel, Stéphane Vincent, 27^e région.