

# Design public :

*le design au service  
de l'innovation publique française*



*- Adrien Groleas -*

e-artsup  
Responsable de création

Mémoire professionnel présenté par  
Adrien Groleas

# Design public :

## *le design au service de l'innovation publique française*

*Comment le design peut-il permettre  
aux institutions publiques françaises de mieux  
comprendre les processus d'innovation,  
et de devenir acteurs de leur propre innovation ?*

Sous la direction de Alexandre Elmir,  
*designer d'interaction, enseignant  
et co-fondateur de Plausible Possible.*

Et le tutorat de Michela Deni,  
*maître de conférences HDR en Sémiotique du design  
et co-responsable Master Design Innovation et Société*

2015-2016

*e-artsup n'endosse pas la responsabilité du contenu développé  
dans ce mémoire. Il appartient à son auteur.*

## Sommaire

Avant-propos	1
Résumé	3
Introduction	5
<b><i>I Le service public</i></b>	<b>7</b>
1 L'articulation du service public	9
2 L'histoire du service public	10
3 Théorie du service public	15
4 L'utilisateur et le service public	23
<b><i>II L'innovation publique</i></b>	<b>29</b>
1 De la nécessité et de la volonté de l'innovation publique	31
2 L'innovation publique, en théorie et pratique	37
3 Conclusions sur l'innovation publique	51
<b><i>III Le design public</i></b>	<b>53</b>
1 État des lieux des laboratoires d'innovation public	55
2 La place du designer dans ces laboratoires	57
3 Les rôles et process de ces laboratoires <i>design-infused</i>	67
4 Conclusion sur le design public	75
<b><i>IV Vers le grand projet</i></b>	<b>79</b>
1 Conclusion générale	81
2 Proposition de projet	83
Annexes	99
Bibliographie	101
Iconographie	109
Remerciements	111



## Avant-propos

*Vacances de Noël 2014*

<sup>1</sup> Directeur de  
l'Innovation  
Numérique et des  
Systèmes d'Information

Lors d'une enième discussion avec mon père (DINSIC<sup>1</sup> à la Métropole de Lyon) à propos de l'innovation publique, chacun de ses termes, des exemples qu'il me donne, me renvoient aux compétences que je suis en train d'accumuler en 4<sup>e</sup> année de Design d'Interaction. Lorsqu'il me parle de "*mieux comprendre l'utilisateur pour qui l'on rend service*", de "*toujours trouver de nouvelles idées, mais des idées qui servent vraiment*", de "*simplifier la vie de nos citoyens*", je ne peux m'empêcher de me dire: "*c'est ce que je fais aussi!*".

C'est ici que naît l'idée d'utiliser le design au service de l'innovation publique et d'en faire mon mémoire de fin de master II.

Ce désir est sous-tendu par trois volontés.

La première renvoie à une partie du rôle de designer qui me semble primordiale: sa dimension sociale. Plus que de créer pour vendre, que de penser pour la beauté, notre champ de compétences peut permettre d'aider les gens, de simplifier leur vie, de leur procurer des expériences incroyables. Et quoi de plus pertinent que de toucher "la plus grande entreprise de France": le service public et ses 66 millions d'utilisateurs.

La deuxième est la confrontation au défi. Ce défi de toucher à une institution *que tout le monde critiquent* avec des notions *que personne ne connaît*, dans le but du mieux-vivre ensemble.

La troisième, enfin, est d'infuser le design dans des processus et stratégies qui en sont actuellement dépourvus. Car selon moi, le rôle de médiateur du design est aussi important que le rôle d'acteur en design. Que ces compétences, qui doivent être mises en pratique, soient aussi transmises à l'ensemble des acteurs qui en ont besoin.

Mais comment répondre à ces trois questions: comprendre l'infrastructure et l'innovation dans cette complexité publique gigantesque? Comment cette pensée design peut se matérialiser au service de l'innovation publique? Comment infuser cette notion?

Mon objectif est de pouvoir concevoir un écosystème (produit, service, processus) qui permettra de répondre à ces trois problématiques. *Ce grand projet* permettra ainsi de formaliser la complexité publique, d'être support à l'innovation publique et de répandre cette pensée design parmi ses utilisateurs.

## *Résumé*

Le service public a-t-il toujours eu cette image enlisée? Est-ce lui accorder une critique objective que de le décrire comme immobilisé dans sa bureaucratie et sa complexité? De lui imputer une impossibilité à innover? Une incapacité à poursuivre son engagement auprès de ses usagers?

Ce mémoire traite ainsi de l'innovation publique d'une part, puis de la pensée design comme vecteur d'innovation ; dans le but d'identifier les leviers, les process, les moyens de transformations des services d'intérêt général.

L'analyse du service public tant dans sa théorie que sa pratique, abordée dans notre première partie, nous permet de comprendre au mieux les complications rencontrées par l'innovation publique.

Abordée dans notre deuxième partie, elle se révèle centrée sur l'adoption plutôt que la création d'innovation et peu ouverte aux formes d'innovations bottom-up (qu'elle soit sociale ou de service). De plus, on perçoit un non-dialogue entre services publics qui ne partagent pas leurs innovations entre services. Enfin, c'est son incompréhension de sa propre structure servicielle bien-service qui bloque de nombreuses formes d'innovation.

Notre troisième partie traite ainsi des process et formes d'innovation des organismes d'innovation publique, marqués par le design et la co-création. Leur façon de percevoir l'utilisateur et ses besoins, inspirée par les idées de IDEO, apporte de nouvelles façons d'innover dans les institutions du service public. Plus que cela, ils tentent de rendre les acteurs publics, de l'élu à l'agent public, acteurs de leur propre innovation. Malgré cela, des problèmes persistent.

Ce travail de recherche nous permet d'aboutir sur notre solutions : un ensemble de nouveaux outils d'innovation créative associé à un écosystème virtuel-physique afin de permettre aux acteurs publics de mieux s'en servir.

## Introduction

Actuellement, que nous aillions à l'hôpital, prendre les transports en commun, poursuivre des démarches administratives, notre vie est traversée par le service public et ses nombreuses formes. Des services qui semblent répondre de moins en moins à nos besoins, qui peinent à se simplifier au fil des années et que nous avons tous tendance à critiquer.

Plus que cela, et comme le dit Armand Hatchuel: *“lorsqu’une entreprise crée un produit ou un service, elle innove. Si un service public fait de même, il se modernise!”*<sup>2</sup> Ces mots cristallisent ici toutes les critiques dont le service public est la cible à propos de son innovation.

Pourtant, le service public a-t-il toujours eu cette image enlisée? Est-ce lui accorder une critique objective que de le décrire comme immobilisé dans sa bureaucratie et sa complexité? De lui imputer une impossibilité à innover? Une incapacité à poursuivre son engagement auprès de ses usagers?

Ce mémoire traitera du service public dans un premier temps, puis de l’innovation publique dans un deuxième temps, et enfin dans un troisième temps de la pensée design comme vecteur d’innovation, dans le but d’identifier les leviers, les process, les moyens de transformations des services d’intérêt général.

<sup>2</sup> Le Monde,  
Mardi 29 Juin 2004,  
« Le service public,  
innovateur discret »  
Armand Hatchuel



*Première partie*

# Le service public

## L'articulation du service public

<sup>3</sup> Chevallier Jacques, « Le service public comme institution », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL: [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-53.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-53.htm).

<sup>4</sup> Contribution à l'évolution du management territorial Emmanuel Gros Le 4 septembre 2013 Complété en août 2014 <http://goo.gl/0aP9gt>

<sup>5</sup> Chevallier Jacques, « Introduction », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL: [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-3.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-3.htm)

Jacques Chevallier nous décrit dans son livre: *Le service public*, toute l'articulation de ce dernier. Selon lui, c'est tout autant "une fonction à remplir", "une mission à assurer", "l'activité concrète qui en résulte" que "l'organe qui la prend en charge" lui-même. Suivant sa démonstration, on passe alors du service public comme "principe axiologique guidant la gestion publique" aux "services publics, comme prestations offertes au public et les organismes chargés de les fournir"<sup>3</sup>.

Cette articulation aux multiples visages révèle ainsi les difficultés d'appréhension de la "complexité publique"<sup>4</sup>, "saturée de significations multiples qui se superposent, s'entrecroisent, renvoient les unes aux autres, et entre lesquelles le glissement est constant."<sup>5</sup> Afin d'aborder notre sujet au mieux, nous étudierons donc dans une première partie le service public par son histoire et ses définitions successives puis dans une deuxième partie ses théories et formes contemporaines pour ensuite conclure en troisième partie sur la place de l'utilisateur dans cet écosystème théorique et pratique.

## L'histoire du service public

"Le service public a été [...] érigé en France à la hauteur d'un véritable mythe."<sup>6</sup> C'est par cette phrase que J. Chevallier introduit sa description des aspects du service public en France, unique selon lui dans le monde. Il ajoute: "l'ampleur et la profondeur des résonances qu'il éveille en chacun", "les glissements de significations qu'il autorise", "la force agissante attestée par les effets sociaux et politiques qu'il produit", "la tension entre la représentation et la réalité"<sup>7</sup>. Cette mythification du service public, inscrite dans son histoire, rend alors sensible les problématiques de remise en question, inhérentes et nécessaires à l'innovation.

<sup>6</sup> Chevallier Jacques, « Introduction », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL: [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-3.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-3.htm)

<sup>7</sup> *ibid.*

### L'intérêt général

Les activités du service public évoquent à J. Chevallier de nombreux termes qu'il nomme "fonctions collectives", "bien commun", "intérêt général", ou encore "utilité publique". Il les qualifie de "inhérentes à l'organisation des sociétés modernes"<sup>8</sup>. Et là, où la France parle de service public, on lui trouvera des équivalences aux États-Unis sous la forme de "Public Utilities"<sup>9</sup> ou en Allemagne sous la forme de "Daseinsvorsorge"<sup>10</sup>. C'est sous l'ensemble de ce vocabulaire que nous pourrions faire, tout au long de ce mémoire, référence au service public sous ses différentes formes et intentions. Mais intéressons-nous ici particulièrement à ces "services d'intérêt général" français. Comment ont-ils vu le jour? Comment se sont-ils développés pour devenir aujourd'hui partie intégrante de notre vie sociale, économique, administrative, juridique...?

<sup>8</sup> *ibid.*

<sup>9</sup> *ibid.*

<sup>10</sup> *ibid.*



## Premières apparitions

<sup>11</sup> *ibid.*<sup>2</sup>

<sup>12</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL: [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-9.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-9.htm).

Les premières apparitions, de ce que nous pouvons aujourd'hui nommer service public, voit le jour "dès l'absolutisme" où il est "conduit à assumer des fonctions étendues et diversifiées"<sup>12</sup> allant au-delà des services régaliens ("l'armée, la justice, les finances, les affaires étrangères, la police"<sup>13</sup>). Il transparait ainsi dans les structures "sociales, culturelles et économiques"<sup>14</sup>.

Cette situation est alors justifiée "par l'exercice d'attributions régaliennes", par "le souci de protection de l'ordre public" ou bien "la carence de l'initiative privée"<sup>15</sup>. Le service public ne détient, à ce moment là, ni la puissance structurelle ni les définitions qu'il possède aujourd'hui.

## Son expansion

<sup>13</sup> Gilles J. Guglielmi, Geneviève Koubi, *Droit du service public*, Ed. Montchrestien, 2000, p. 167.

<sup>14</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, op. cit.

<sup>15</sup> *ibid.*

<sup>16</sup> *ibid.*

<sup>17</sup> Margairaz Michel, Pierre Rosanvallon, *L'État en France de 1789 à nos jours*. *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 47<sup>e</sup> année, N. 6, 1992. pp. 1255-1257. <http://goo.gl/LP9ov6>

"Sous la pression de contraintes diverses", que J.Chevallier définit comme "économiques (l'industrialisation et la concentration des moyens de production)", "sociales (la paupérisation et l'apparition de besoins nouveaux)", "politiques (le modèle républicain et les progrès de l'idée de justice sociale)", l'État s'oblige à "s'engager beaucoup plus activement dans la vie sociale"<sup>16</sup>.

Les services publics, tels que nous les entendons aujourd'hui, se développent alors sous de multiples formes :

- sous une forme économique, où l'État apporte un soutien "au développement agricole et industriel" (État conservateur-propulsif noté par Pierre Rosanvallon<sup>17</sup>) et une "gestion directe de certaines entreprises" (Jacques Chevallier cite ainsi comme exemple le monopole des allumettes établi en 1872 et exploité directement par l'État en 1889<sup>18</sup>),

- sous une forme culturelle, comme la mise en place d'un vaste appareil éducatif placé sous l'égide de l'État par les grandes lois scolaires du début de la Troisième République<sup>19</sup>,
- sous une forme sociale, comme les dispositifs de protection ouvrière (comme exemple la loi de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes ou encore la loi de 1898 sur les accidents du travail<sup>20</sup>).

Ce développement est soutenu par la pensée du solidarisme "qui apparaît comme la véritable idéologie de la Troisième République de cette fin de XIXe siècle."<sup>21</sup> Théorisé par les travaux de E.Durkheim, C.Renouvier, A.Fouillée, C.Secrétan, C.Gide, elle présente "l'interdépendance et la solidarité comme fait naturel"<sup>22</sup>. J.Donzelot en 1994 traduit cette idée par ces mots: "par la mise en œuvre de la solidarité, la République se met au service du progrès de la société et l'État trouve là sa mission"<sup>23</sup>.

J.Chevallier présente alors l'État "moins sous la forme de manifestations d'autorité que comme un prestataire de services"<sup>24</sup>. Le service public devient alors un "modèle de société", "capable d'avoir réponse à tout", "[alimentant] en retour une demande croissante d'interventionnisme"<sup>25</sup>, légitimant ainsi son expansion théorique et structurelle.

## Définition par le droit

À la fin du XIXe siècle, le droit greffe sa définition au service public et l'utilise pour "répondre au besoin de fondation du droit public". Il devient alors "notion juridique" et "entraîne l'application de règles de droit spécifiques et dérogoires au droit commun"<sup>26</sup>. Cette dérogation lui permet alors de se définir selon des notions théoriques et pratiques que nous verrons plus en aval de ce mémoire (Le Service Public - Ses caractéristiques).

<sup>18</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, op. cit.

<sup>19</sup> *Dossiers législatifs de la IIIe République (sous-série 5 S) - Procès-verbaux de commission de la IIIe République - Annales du Sénat*

<sup>20</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, op. cit.

<sup>21</sup> *ibid.*

<sup>22</sup> *ibid.*

<sup>23</sup> Donzelot, Jacques. *L'invention Du Social: Essai Sur Le Déclin Des Passions Politiques*. Paris: Seuil, 1994.

<sup>24</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, op. cit.

<sup>25</sup> *ibid.*

<sup>26</sup> *ibid.*

## Définition par l'État

<sup>27</sup> Chevallier Jacques, « La fondation », *Le service public*, op. cit.

<sup>28</sup> *ibid.*

<sup>29</sup> *ibid.*

<sup>30</sup> *ibid.*

<sup>31</sup> *ibid.*

J. Chevallier nomme le service public “*clef de voûte de la construction étatique*”<sup>27</sup>, joignant “*les différents éléments de la théorie de l'État dans un ensemble conceptuel unifié et cohérent.*”<sup>28</sup> Suite à l'évolution du service public, ce dernier “*sculpte le mythe d'un État généreux, bienveillant, uniquement soucieux du bien-être de tous*”<sup>29</sup>. Il devient alors “*principe axiologique [...] censé commander la gestion publique, la finalité à laquelle sont tenus de se référer gouvernants et fonctionnaires, la norme dont dépend la légitimité de leur action.*”<sup>30</sup> Il lui apporte ainsi le bien-fondé de son existence et de son action: “*elle tend à accréditer l'idée d'un pouvoir limité, et non plus d'une souveraineté inconditionnée et irresponsable*” et “*justifie les prérogatives des gouvernants par l'intérêt collectif de la société et le service du public.*”<sup>31</sup>

## Désacralisation

### Critique positive

<sup>32</sup> *ibid.*

<sup>33</sup> *ibid.*

<sup>34</sup> *ibid.*

<sup>35</sup> *ibid.*

<sup>36</sup> *ibid.*

Pourtant, les services d'intérêt général subissent un “*retournement [...] depuis la fin des années 70*”<sup>32</sup>. Bien que possédant, “*un triple postulat de bienveillance, d'omniscience et d'infailibilité*”<sup>33</sup>, nous avons pu voir précédemment l'un des aspects de leur légitimité: ils répondaient à un besoin soit pas, soit mal, soit trop peu satisfait par les instances privées. Or “*sa supériorité quasi ontologique sur la gestion privée*”<sup>34</sup> et son infailibilité sont “*dénoncés avec force dans les années 1970*”<sup>35</sup>. On lui impute alors d'être “*un piètre gestionnaire*” “*inefficace et coûteux*”, “*imperméable aux aspirations des usagers qu'il prétend servir*” et de transformer “*peu à peu les administrés en assistés passifs et irresponsables*”<sup>36</sup>.

### Critique négative

Par ailleurs, la fonction même du service public est elle aussi remise en question. On transite alors d'une critique positive à une critique négative. Tandis que la première visait “*à améliorer les méthodes administratives*” et misait “*sur la capacité des services publics à s'adapter, à se moderniser*”, la seconde dénonce “*l'infériorité intrinsèque et congénitale de la gestion publique*”. Allant jusqu'à décrire “*L'incapacité de l'administration à se réformer*”<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> *ibid.*

<sup>38</sup> *ibid.*

<sup>39</sup> *ibid.*

<sup>40</sup> *ibid.*

<sup>41</sup> *ibid.*

J. Chevallier relève ainsi de nombreuses critiques:

- sur leur qualité et leur coût (“*par essence [...] peu performants et faiblement productifs, dans la mesure où ils ne connaissent pas le ressort du profit et l'aiguillon de la concurrence, les services publics s'acquitteraient moins bien, et à coût plus élevé, de leurs missions, que les entreprises privées*”<sup>38</sup>),
- sur leur légitimité historique (“*seule la rente de situation dont ils bénéficient, dissimulerait leurs faiblesses et interdirait qu'elles soient sanctionnées par le marché*”<sup>39</sup>),
- sur leur efficacité sociale (“*loin d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les services publics engendreraient au contraire une série d'effets pervers par rapport aux finalités de leur institution.*”<sup>40</sup>).

Et conclut ainsi en ces termes: “*Au dogme de la supériorité de la gestion publique succède ainsi l'exaltation sans réserve des vertus de l'initiative privée.*”<sup>41</sup>

Les services d'intérêt général sont-ils aussi aisément critiquables? N'y a-t-il rien de bon à garder dans ce système? L'idéologie des fonctions publiques peut-elle encore répondre au bien commun de ses usagers?

## Théorie du service public

Car après avoir traité la signification institutionnelle et juridique du service public, il nous faut aborder celle idéologique. Quels sont ses principes, ses caractéristiques? Quelles formes peut-il prendre afin de répondre au mieux à ces derniers? Nous aborderons, en trois parties, les réponses à ces questions.

### Ses principes , son esprit

<sup>42</sup> Clerc, Françoise. « Pour Un Renouveau De La Réflexion Sur Le Service Public D'éducation. » *Education Et Devenir*. 29 Mar. 2010. Web. 5 Nov. 2015. URL: [http://www.educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematique\\_Colloque\\_2011\\_FC.pdf](http://www.educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematique_Colloque_2011_FC.pdf)

<sup>43</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL: [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-77.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-77.htm)

<sup>44</sup> *ibid.*

Chaque activité, gérée par l'administration, suit trois grands principes: "continuité", "égalité", "mutabilité" systématisés par L.Rolland (1934 <sup>42</sup>). C'est cette "soumission de tous les services publics aux principes de continuité, d'égalité et de mutabilité, légués par l'École du service public, [qui] établit et garantit leur spécificité par rapport aux activités privées." <sup>43</sup> Afin de satisfaire aux besoins des usagés, "les services publics sont tenus de fonctionner de manière régulière et continue", "dans des situations égales pour tous" et "doivent pouvoir être modifiés à tout moment par l'autorité compétente" <sup>44</sup>.

A.Supiot (1989) <sup>45</sup> présente quant à lui "L'esprit de service public" selon trois axes :

- "sérénité dans le rapport à l'argent" : devant fonctionner au meilleur coût possible. L'objectif n'est alors pas de gagner plus d'argent mais d'en économiser en préservant la qualité de service.
- "continuité dans le rapport au temps" : il se rapproche ici du principe de continuité de J.Chevallier

- "dignité dans le rapport au pouvoir" : la dimension sociale est ici plus accentuée. Les services publics "permettraient à tous, et surtout aux plus démunis exclus des mécanismes de répartition et de distribution résultant du marché, d'accéder à la consommation des biens qu'ils offrent." <sup>46</sup>

Nous poursuivons l'organisation de cette partie selon les principes relevés par J.Chevallier. En effet, notre intention est motivée par son point de vue pertinent à l'idée d'innovation que nous verrons plus en aval de ce mémoire (L'innovation public)

### Continuité et nuances

Le principe de continuité "implique l'existence d'un besoin social impérieux à satisfaire". Dès lors que les services d'intérêt général: "reconnaissent la légitimité de ce besoin" et "acceptent d'assurer pour l'avenir sa satisfaction", le service public se doit d'y répondre sans "interruptions brutales" (Winckell, 1909 <sup>47</sup>). Ce principe est présenté comme "inhérent à la nature même de l'État" <sup>48</sup>.

Pourtant, l'arrêt Vannier note en 1961 que "l'usager n'a jamais eu droit, au nom du principe de continuité, au maintien des services publics" <sup>49</sup>. En effet "ce principe n'a pas empêché certains services publics, notamment industriels et commerciaux, de transformer, dans un but d'assainissement financier, les conditions d'accomplissement de leur activité en supprimant les services déficitaires" <sup>50</sup>.

L'arrêt Vincent (1969 <sup>51</sup>) donne pour exemple la "fermeture des lignes secondaires de chemin de fer ou des bureaux de poste le samedi après-midi". J.Chevallier nuance lui aussi son propos en témoignant du "droit de grève reconnu aux agents [réduisant] sa portée concrète" <sup>52</sup>.

<sup>45</sup> Supiot Alain, *Dérégulation des relations de travail et autorégulation de l'entreprise en droit français*, *Droit Social*, 1989, p. 195-205.

<sup>46</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>47</sup> C.E., 8 août 1909,

<sup>48</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>49</sup> C.E., 27 janvier 1961

<sup>50</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>51</sup> C.E., 25 juin 1969,

<sup>52</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>53</sup> *ibid.*

## Egalité et nuances

<sup>54</sup> C.E., 29 décembre 1911.

<sup>55</sup> C.E., 6 mai 1931.

<sup>56</sup> Loi du 15 juillet 1935.

<sup>57</sup> C.E., 9 mars 1951.

<sup>58</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>59</sup> *ibid.*

<sup>60</sup> Rapport du Conseil d'État, 1994

<sup>61</sup> Rapport du Conseil d'État, 1996

<sup>62</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>63</sup> *ibid.*

<sup>64</sup> C.E., 13 octobre 1999.

<sup>65</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

Le principe “*d’égalité devant les services publics*” est le développement à la fois de “*l’égalité juridique*” et de “*la déclaration de 1789*”<sup>53</sup>. J.Chevallier ajoute à cela un statut jurisprudentiel (Chomel, 1911<sup>54</sup>; Tondut, 1931<sup>55</sup>; Société L’Alcool dénaturé, 1935<sup>56</sup>). Il poursuit alors sur ce principe, exigeant que “*les usagers mais plus généralement tous ceux qui entrent à un titre quelconque en relation avec le service (Société des Concerts du Conservatoire, 1951*”<sup>57</sup>) soit placés dans une position égale en face du service”<sup>58</sup>. Afin “*qu’aucune discrimination ou, à l’inverse, aucun avantage particulier ne soient institués vis-à-vis de certains d’entre eux.*”<sup>59</sup>

Néanmoins, est apporté une nuance à ce principe d’égalité. En effet, “*la conception rigide du principe d’égalité, entendu sous la « forme procédurale » de l’« égalité des droits », tend à faire place à une conception plus souple d’une « équité », visant à établir une réelle « égalité des chances », au besoin par le recours à des stratégies de « discrimination positive ».*”<sup>60 61 62</sup>

J.Chevallier justifie alors la légitimité de cette nuance: selon lui, le service public est aussi “*agent de redistribution*”, “*qui doit contribuer à réduire l’ampleur des inégalités sociales*”. Pour cela, cette justice sociale doit se signifier en s’adressant “*de manière préférentielle aux plus démunis, à ceux qui sont exclus des mécanismes de répartition et de distribution résultant du marché.*”<sup>63</sup> Ainsi “*la discrimination devant [...] être adéquate dans son ampleur et ses modalités*”<sup>64</sup>.

Prenons ainsi comme exemple “*la modulation des tarifs*”. La loi du 29 juillet 1998 (art. 147) institue que “*les tarifs des services administratifs à caractère facultatif peuvent être fixés en fonction du niveau de revenu des usagers et du nombre des personnes vivant au foyer*”<sup>65</sup>.

## Mutabilité

Ce troisième principe de mutabilité est celui le plus proche de nous intéresser au vu du sujet de ce mémoire. L’ouverture à l’innovation est un axe fondateur du service public, déterminant que “*les prestations fournies au public soient toujours adaptées à ses besoins*” et donc que “*si les circonstances changent, si les usagers présentent de nouvelles exigences, les services publics doivent s’y conformer.*”<sup>66</sup> Nous nuancerons plus tard cette ouverture à l’innovation présumée ( L’innovation publique - De la nécessité et de la volonté de l’innovation publique )

## Autres principes plus récents

Par ailleurs, J.Chevallier relève plus tard de nouveaux principes “*dont la portée reste cependant controversée*”<sup>67</sup>. Parmi ceux là :

- la neutralité, qui se “*distingue désormais de l’égalité avec laquelle elle était confondue*”<sup>68 69</sup>, “*impose que le comportement de l’agent, les actes ou décisions qu’il prend, soient dictés uniquement par l’intérêt du service public, et non par des convictions religieuses ou personnelles*”<sup>70</sup>.
- la qualité, “*selon un ensemble d’exigences nouvelles (accessibilité, simplicité, transparence, efficacité...) sous-tendues par l’idée de satisfaction des attentes des usagers*”<sup>71 72</sup>.

En conclusion, le service public se doit d’être continu, équitable, capable de s’adapter, neutre et satisfaisant au mieux chaque usager. Ces principes peuvent alors prendre multiples visages, révélant les nombreuses formes des services d’intérêt général.

<sup>66</sup> *ibid.*

<sup>67</sup> *ibid.*

<sup>68</sup> *ibid.*

<sup>69</sup> C.E., 3 mai 2000.

<sup>70</sup> Thomas, Frédérique. « L’obligation De Neutralité. » *Cap Concours*. N.p., n.d. Web. 04 Dec. 2016. URL : <http://www.cap-concours.fr/administratif/autour-de-la-fonction-publique/dossiers/questions-reponses-l-obligation-de-neutralite-dosadm10009/bid>.

<sup>71</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>72</sup> Volume 52; Lucie Cluzel-Métayer; Editeur: Dalloz; Collection: Nouvelle Bibliothèque de Thèses; ISBN: 978-2-247-06624-7; 634 pages - Parution: 04/2006.

## Sa forme

<sup>73</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public*, op. cit.

<sup>74</sup> *ibid.*

<sup>75</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages  
URL : [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-101.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-101.htm).

<sup>76</sup> *ibid.*

<sup>77</sup> *ibid.*

En effet, *“le service public n’est pas seulement une notion qui, par sa double dimension idéologique et juridique, constitue un des piliers de la théorie de l’État”*<sup>73</sup>, c’est aussi une infrastructure, *“un ensemble d’activités, d’organes, d’agents qui occupent une certaine place dans la vie sociale.”*<sup>74</sup>

Pourtant malgré cette unicité théorique, décrite plus en amont, les services d’intérêt général sont présentés ici *“comme un ensemble hétérogène, formé d’une mosaïque d’éléments très divers et qui ont chacun leur logique propre de fonctionnement.”*<sup>75</sup>

Les services publics sont *“chargés d’agir dans un milieu donné”, “suivant l’émergence des problèmes sociaux”, “de répondre à certaines demandes, de satisfaire une clientèle”*<sup>76</sup>. Cette diversité d’usagers, de demandes, provoque alors cette création *“au coup par coup”* et provoque ainsi *“leur particularisme au sein de l’appareil administratif.”*<sup>77</sup>

Chaque besoin ayant à être satisfait de façon spécifique, différentes réponses structurelle sont ainsi apparues. J.Chevallier les appelle *“mode de gestion”*<sup>78</sup> et en distingue quatre :

<sup>78</sup> *ibid.*

<sup>79</sup> *ibid.*

<sup>80</sup> *ibid.*

<sup>81</sup> *ibid.*

<sup>82</sup> *ibid.*

- la régie, *“formule traditionnelle”* qui ne possède pas de propre entité et n’est qu’un service, proposé par une entité plus importante, parmi d’autres,
- l’établissement public, *“spécialisés et dotés de la personnalité juridique”*, utilisée *“pour les services qu’on cherchait à faire bénéficier de libéralités de personnes privées”*<sup>79</sup> comme les hôpitaux ou les écoles,
- la concession, *“délégation du service public à des gestionnaires privés”* qui permet alors *“à l’État, puis aux collectivités locales, d’éviter de s’engager trop directement dans la gestion d’entreprises industrielles et commerciales”*<sup>80</sup> comme l’exploitation du réseau ferroviaire, des tramways, des services d’eau, de gaz puis d’électricité.
- le partenariat public-privé (*“[amené], sur la base d’un contrat ou d’un acte unilatéral, à assumer certaines obligations [...] conforme[s] à l’intérêt général”*) désigne *“une personne privée, juridiquement autonome et placée en dehors des structures administratives”* qui peut *“assumer certaines obligations”* et/ou *“orienter son action dans un sens conforme à l’intérêt général”*<sup>81</sup>.

Il va jusqu’à considérer cette diversification comme *“condition de l’efficacité de la gestion publique”* et comme unique *“moyen pour l’État et les collectivités locales de remplir les missions multiples dont ils se trouvent investis dans le domaine économique et social.”*<sup>82</sup>



fig. IV

## Ses caractéristiques

### Monopole

Comme cela est dit dans l'ouvrage *Le service public*: *“relevant de la sphère des fonctions collectives, le service public était censé être soustrait à l'application de la logique marchande”*<sup>83</sup>. Pour répondre à ce besoin, l'État l'a ainsi doté *“sinon d'un monopole de droit, du moins d'un statut monopolistique les mettant à l'abri de la pression de la concurrence”*<sup>84</sup>.

Néanmoins, lorsque les services d'intérêt général *“s'engagent dans la sphère des activités économiques”*, ils doivent alors *“se plier aux lois du marché”* et respecter à la fois *“les exigences du service public”* ainsi que la concurrence<sup>85</sup>.

### Gratuité (ou non)

Caractéristique non étendable à l'ensemble du service public, elle apparaît parfois comme résultante d'un *“financement du service par l'impôt et non par un prix perçu sur l'utilisateur”*<sup>86</sup>. Pour exemple d'entière gratuité, l'ensemble des services régaliens (traités à l'histoire du Service public / apparition) mais aussi certains services comme l'éducation (Loi Ferry).

D'autres services publics ne demandent aux usagers qu'une somme *“très modique et sans commune mesure avec le coût réel de fonctionnement”*<sup>87</sup>. C'est le cas des transports en commun où *“la charge financière est répartie entre les usagers et les contribuables”*<sup>88</sup>. Par ailleurs, *“le système de tarification”* des services payants (*“postes et télécommunications, électricité, gaz...”*<sup>89</sup>) est encadré par l'État, *“caractérisé par des règles tout à fait particulières”*<sup>90</sup>.

### Bureaucratisation

Dès 1972, A. Darbel et D. Schnapper révèlent *“la relation entre la situation monopolistique de l'administration et la rigidité de sa stratification interne”*<sup>91</sup>. Complété par l'analyse de *“Burns et Stalker [qui] ont montré qu'une organisation placée dans un environnement stable est amenée à privilégier un management « mécanique »”*<sup>92</sup>.

Cette stratification interne se distingue par des *“règles abstraites, impersonnelles et objectives, déterminant la position et les compétences de chacun, ainsi que les modes de gestion et d'action”*<sup>93</sup>. Elle se construit aussi autour du droit public, *“des textes fixent en détail la répartition des tâches, l'agencement des fonctions, la hiérarchie des responsabilités”*<sup>94</sup>. De plus, l'organisation bureaucratique oblige à ce que *“la gestion des biens, l'allocation et l'utilisation des ressources, la prise des décisions sont entourées de règles de forme et de procédure, destinées à assurer la régularité des démarches.”*<sup>95</sup>

En cela, le statut monopolistique, que le service public s'octroie, l'amène à s'organiser dans *“l'assurance d'un marché captif”*<sup>96</sup> et développe malgré lui une *“relative indifférence aux réactions des usagers”*<sup>97</sup>.

<sup>83</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public, op. cit.*

<sup>84</sup> *ibid.*

<sup>85</sup> *ibid.*

<sup>86</sup> Chevallier Jacques, « Le statut », *Le service public, op. cit.*

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> *ibid.*

<sup>89</sup> *ibid.*

<sup>90</sup> *ibid.*

<sup>91</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public, op. cit.*

<sup>92</sup> *ibid.*

<sup>93</sup> *ibid.*

<sup>94</sup> *ibid.*

<sup>95</sup> *ibid.*

<sup>96</sup> *ibid.*

<sup>97</sup> *ibid.*

## *L'usager et le service public*

<sup>98</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public, op. cit.*

<sup>99</sup> *ibid.*

<sup>100</sup> *ibid.*

Se pose alors la question de comment ces services d'intérêt général, fondés pour satisfaire au mieux l'usager, peuvent maintenant être indifférent à ses réactions? Quelle est la place de l'usager dans cette relation au service public?

Nous décrivions plus tôt par les mots de J.Chevallier *"un marché captif"*, cela amène ainsi ce dernier à traiter de *"l'usager captif"*. Les services publics sont décrits comme *"peu sensibles et faiblement réceptifs aux aspirations du public"*, *"portés à imposer leurs vues à des usagers tenus de consommer docilement les prestations offertes"*<sup>98</sup>.

La démocratie de la demande devient alors *"dictature de l'offre"*<sup>99</sup>, l'usager étant obligé d'accepter l'unique offre monopolistique qui lui est accordé. Et ceci, tout au long de sa vie, sans discontinuité comme le résume si bien Seydou Traoré: *"de leur naissance (maternités et hôpitaux publics), leur vie durant (école publique, mariage, sécurité publique, santé publique, démarches quotidiennes, transports publics), à leur disparition (pompes funèbres, cimetière), les individus sont accueillis et accompagnés par les services publics"*.<sup>100</sup>

Le service public c'est ainsi évertué à définir l'usager afin de le comprendre au mieux et a proposé alors quelques définitions au fil des années :

- *"celle de l'usager-acteur, qu'on entend investir d'un pouvoir d'intervention dans la marche des services"*<sup>101</sup> traitant alors d'une position de participation ;
- *"celle de l'usager-partenaire, capable de se poser en interlocuteur des services"*<sup>102</sup> appelant alors à l'objectif de la transparence ;
- *"celle de l'usager-client, dont le service public doit s'efforcer d'assouvir les aspirations"*<sup>103</sup> visant alors une demande de qualité vis-à-vis du service.

Il faut néanmoins nuancer ce propos car où *"la participation peut être illusoire, le partenariat en trompe-l'œil et la clientèle manipulée"*<sup>104</sup>. Apparaît alors une quatrième et dernière vision de l'usager: *"l'usager-citoyen"*<sup>105</sup>.

<sup>101</sup> *ibid.*

<sup>102</sup> *ibid.*

<sup>103</sup> *ibid.*

<sup>104</sup> *ibid.*

<sup>105</sup> *ibid.*



### Usager-acteur

<sup>106</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>107</sup> *ibid.*

<sup>108</sup> *ibid.*

<sup>109</sup> *ibid.*

Cette définition de l'usager "comme acteur modifie profondément le sens de la relation administrative et la conception de la gestion publique"<sup>106</sup>. Ainsi, l'usager "quittant le statut passif de simple consommateur de prestations" "se voit doté d'un pouvoir d'intervention directe dans la marche des services"<sup>107</sup>.

Cette vision participative survient "à la fin des années 1960" et se veut la solution aux "aspirations latentes des usagers", pouvant dès lors "apaiser les tensions, [...] améliorer la relation administrative et [...] conférer à la gestion publique une nouvelle légitimité"<sup>108</sup>. Elle est pourtant confronté "à l'indifférence ou à la mauvaise volonté du public" qui perçoit la vacuité et l'illusion de "ce partage du pouvoir" et de cette "transformation de la relation administrative"<sup>109</sup>.

### Usager-partenaire

<sup>110</sup> *ibid.*

<sup>111</sup> *ibid.*

<sup>112</sup> *ibid.*

<sup>113</sup> *ibid.*

Cette vision déçue de l'usager-acteur fait alors naître celle de l'usager-partenaire "sous-tendue par l'idée de rééquilibrage de la relation administrative"<sup>110</sup>. Elle le dote alors de "ressources nouvelles", de "garanties [...] juridiques" et lui permet de devenir un "véritable interlocuteur du service public"<sup>111</sup>.

Cette vision transparait "dans les trois grandes lois de la fin des années 1970 qui [posent] respectivement les principes d'accès aux fichiers informatisés (6 janvier 1978), d'accès aux documents administratifs (17 juillet 1978) et de motivation des actes administratifs (11 juillet 1979)."<sup>112</sup> Elles apportent un certain éclaircissement sur l'organisation des services publics, soutiennent une véritable volonté de transparence de l'administration et tentent de lutter contre "une opacité qui tend à se reconstituer sans cesse"<sup>113</sup>.

### Usager-client

Une troisième proposition de vision de l'usager se dégage donc, allant jusqu'à changer "le cadre axiologique de l'action publique"<sup>114</sup>: celle de l'usager-client. Selon cette dernière (à mettre en perspective au principe de mutabilité vu plus en amont de ce mémoire), "le service public serait en effet tenu d'ajuster en permanence les prestations offertes en fonction de l'état de la demande", "invité à se tourner résolument vers l'extérieur en s'efforçant de satisfaire les aspirations de sa clientèle"<sup>115</sup>.

Et si des "chartes qualité, débouchant sur des « engagements de service » vis-à-vis des usagers"<sup>116</sup> apparaissent, un traitement de l'usager comme simple client s'oppose alors à "l'essence même de la relation de service public, qui ne saurait être assimilée à une relation de type commercial (C. Spanou, 2003)"<sup>117</sup>.

<sup>114</sup> *ibid.*

<sup>115</sup> *ibid.*

<sup>116</sup> *ibid.*

<sup>117</sup> *ibid.*





## Usager-citoyen

<sup>118</sup> *ibid.*

<sup>119</sup> *ibid.*

<sup>120</sup> *ibid.*

<sup>121</sup> Pecquerie, Bertrand, and Michel Sapin. *La Place Et Le Rôle Des Usagers Dans Les Services Publics Rapport Au Premier Ministre. Paris (29-31 Quai Voltaire, 75340 Cedex 07): La Documentation Française, 1983. URL: <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Temis/0005/Temis-0005414/6589.pdf>*

<sup>122</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public, op. cit.*

La vision de l'usager-citoyen naît *“dans les années 1990”*<sup>118</sup>, se voit labélisé par la loi du 12 avril 2000 relative aux *“droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations”* et vient tout bouleverser. En effet, *“l'idée de citoyenneté administrative fait ressortir une autre dimension de la relation administrative, qui se combine avec les figures précédentes”*<sup>119</sup>.

Sa dimension civique apporte à l'usager un statut de citoyen, se traduisant dès lors par *“un ensemble de droits indissociables de ce statut”*<sup>120</sup> :

- *“droit d'accès aux biens offerts par l'administration”* (Usager-client)
- *“droit de participer à la gestion des services publics”* (Usager-acteur)
- *“droit de regard sur le fonctionnement administratif (obligation pour l'administration de « rendre des comptes »)”* (Usager-partenaire).

Michel Sapin, bien qu'il n'use pas de ce terme, traite dès 1983 de l'importance de donner pouvoir et parole à l'usager: *“dès lors que les usagers auront leur mot à dire et participeront au fonctionnement des services ainsi qu'au règlement des litiges, une bonne part du chemin qui mène à une légitimité élargie sera accomplie.”*

A contrario, *“tant que les usagers seront confinés dans un rôle passif, spectateurs tout juste bons à apprécier la qualité du service, les discours de dénigrement et les procès perpétuels se multiplieront”*<sup>121</sup>.

Ainsi, plutôt que de définir une nouvelle fois, de façon unique, cette complexité relationnelle, elle se propose comme complémentaire et fédératrice, *“en intégrant et en absorbant progressivement les différentes figures de la relation à l'administration”*<sup>122</sup>.



*Deuxième partie*

# L'innovation publique

Après avoir abordé les définitions, formes et objectifs du service public, nous nous confronterons dans cette partie à l'innovation de ce dernier. Pour cela, et en guise d'introduction, nous aborderons en premier lieu sa nécessité, puis questionnerons la motivation des acteurs à ce propos, et enfin traiterons de la situation actuelle des services d'intérêt général, préparés ou non à l'innovation.

## De la nécessité et de la volonté de l'innovation publique

### Une innovation nécessaire

<sup>123</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>124</sup> *ibid.*

<sup>125</sup> *ibid.*

Comme nous avons pu l'entendre précédemment, ce jugement des services publics sur son efficacité n'en a pas toujours été ainsi. Pendant longtemps, *leur unique préoccupation devait être d'accomplir la mission qui leur était confiée avec régularité, exactitude, fiabilité, sans s'interroger sur sa pertinence éventuelle ou sur son coût*<sup>123</sup>.

Quand bien même ce service a muté et grandi au fil des années, il lui est maintenant *sommé de tirer le meilleur parti possible des moyens matériels et humains qui lui sont alloués, en améliorant sans cesse sa productivité et son rendement*<sup>124</sup>; faire mieux avec autant ou moins de ressources. En réponse *il est invité à se doter d'une stratégie cohérente de développement, en définissant ses priorités et ses ambitions* et *est tenu enfin de se soumettre à l'exigence d'évaluation*<sup>125</sup>.

En quelques mots, il lui est demandé de toujours faire mieux avec autant (voir moins) de moyens. L'État juge alors de la réalisation des objectifs fixés, par une enquête qui peut prendre des formes diverses :

- des entretiens d'évaluation concernant *“les performances des agents”*<sup>126</sup>,
- des audits sur *“la gestion des services”*<sup>127</sup>,
- des *“rapports annuels de performance”* afin *“d'évaluer les conditions d'exécution des programmes”*<sup>128</sup>.

Qui, comment, pourquoi, sont ainsi trois questions que l'État pose continuellement au service public. Un *“souci de qualité”* s'oppose alors parfois à *“effort de productivité”*<sup>130</sup>. Or *“entre l'amélioration de la qualité du service et l'économie de moyens, la crise des finances publiques conduit à privilégier le second impératif”*<sup>131</sup>.

Et tandis que *“des citoyens plus instruits, mieux informés et moins déférents”*<sup>132</sup> critiquent de plus en plus les services publics et les politiques publiques ; les grandes écoles d'administration et de politique qui *“forment les futurs élus et agents publics à de nombreuses compétences, de la connaissance des institutions à la comptabilité publique, de la gestion de projet aux enjeux du numérique”* sont dépassées. Des compétences *“à mettre en doute ces enseignements théoriques et instruments pratiques”, “à les faire évoluer au regard des pratiques réelles.”*<sup>133</sup> leurs manquent cruellement !

L'innovation du service public est maintenant nécessaire, non pas comme levier de concurrence, ou encore volonté nihiliste mais afin qu'il réponde encore et toujours aux besoins changeant de l'usager, avec les contraintes qui lui sont imposées. Et cela sous une forme ou sous une autre.

<sup>126</sup> *ibid.*

<sup>127</sup> *ibid.*

<sup>128</sup> *ibid.*

<sup>129</sup> *ibid.*

<sup>130</sup> *ibid.*

<sup>131</sup> *ibid.*

<sup>132</sup> Barbara Ubaldi, *“L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics”*, *Revue française d'administration publique*, 2013/2 (N° 146), ENA  
URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-2-page-449.htm>

<sup>133</sup> « Le Design Des Politiques Publiques. » *Le Design Des Politiques Publiques*. Ed. La 27e Région. La 27e Région, n.d. Web. 15 Oct. 2015.  
URL : <http://www.la27eregion.fr/design-politiques-publiques>.

## Une volonté d'innovation

<sup>134</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>135</sup> *ibid.*

<sup>136</sup> *ibid.*

<sup>137</sup> *ibid.*

<sup>138</sup> *ibid.*

<sup>139</sup> *ibid.*

<sup>140</sup> *ibid.*

<sup>141</sup> *ibid.*

Quoi qu'on en dise, le service public veut innover, veut se simplifier, veut se transformer. Effectivement, les critiques qui lui sont faites ont “[alimenté] une dynamique de réforme, visant à améliorer l'efficacité de la gestion publique”<sup>134</sup>.

Nous parlons là d'une volonté vieille de 30 ans.

Les années 80 se voient les témoins d'un “réformisme administratif”<sup>135</sup> à grande échelle. Pour exemple la démarche qualité visant à “améliorer les performances des services publics”<sup>136</sup> en 1986 puis le “renouveau du service public”<sup>137</sup> en 1989, obligea ce dernier à s'organiser selon quatre objectifs parfaitement actuels :

- “le dialogue social dans les services,
- le développement des responsabilités,
- l'évaluation des politiques publiques,
- l'amélioration du service rendu aux usagers.”<sup>138</sup>

A partir de 1995, cette volonté de transformation de grande envergure “s'inscrit dans le cadre plus général d'une « réforme de l'État », dont elle constitue le volet essentiel”<sup>139</sup>. Dès lors elle veut “« mieux servir les citoyens » (1995), construire un État « plus proche » et « plus efficace » (1997) ou encore [...] promouvoir une « administration de services », placée sous le triple « signe de l'efficacité, de la proximité et de la simplicité » (2002)”<sup>140</sup>.

L'ambition reste identique, les objectifs demeurent récurrents: il faut encore et toujours “atténuer les rigidités inhérentes à la conception traditionnelle du service public”<sup>141</sup>.

Puis “l'entrée en vigueur en 2006 de la réforme budgétaire adoptée en 2001”<sup>142</sup> et la “révision générale des politiques publiques » (RGPP) en 2007”<sup>143</sup> sont le signe d'une étape franchi.

Allant plus loin qu'une organisation financière et comptable du service public, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) “introduit des mécanismes de performance déjà mis en place dans plusieurs pays de l'OCDE en vue de moderniser la gestion publique”<sup>144</sup> ; La RGPP, quant à elle permet un “réexamen d'ensemble des missions et des structures de l'État afin d'assurer une plus grande efficacité à l'action publique.”<sup>145</sup>.

Les préceptes du New Public Management (NPM)<sup>146</sup> organisent la transformation des services d'intérêt général selon trois axes.

### Transformation par gestion de ressource

Elle se concentre au niveau des ressources humaines par “la remise en cause des rigidités du statut de la fonction publique”<sup>147</sup>. Pour exemple “les réformes successives du Code des marchés (2001, 2004, 2006) [qui] ont eu pour effet, non seulement d'assouplir les procédures et les règles de passation, mais encore d'introduire davantage de transparence et de concurrence”<sup>148</sup>.

### Transformation par gestion financière

Elle s'intéresse à la gestion financière et comptable, en organisant les budgets publiques “en fonction des missions et non plus selon une logique de dépenses”<sup>149</sup>, en responsabilisant “les gestionnaires par la contractualisation des objectifs qui leur sont assignés et des moyens qui leur sont alloués”, “[en assouplissant] les règles budgétaires par la globalisation des enveloppes, la possibilité de reports et la fongibilité des crédits”<sup>150</sup>. C'est l'ensemble de ces objectifs qui sont signifiés dans la réforme budgétaire de 2001, “qui entend assurer une meilleure cohérence de l'action de l'État en l'ordonnant autour de missions et d'objectifs”<sup>151</sup>. Il faut ainsi analyser cela comme une volonté de “passer d'une logique de moyens à une logique de résultats”<sup>152</sup>. En quelques mots bouleverser un mode de pensée amont-aval pour un mode de pensée aval-amont.

<sup>142</sup> *ibid.*

<sup>143</sup> *ibid.*

<sup>144</sup> *ibid.*

<sup>145</sup> *ibid.*

<sup>146</sup> *ibid.*

<sup>147</sup> *ibid.*

<sup>148</sup> *ibid.*

<sup>149</sup> *ibid.*

<sup>150</sup> *ibid.*

<sup>151</sup> *ibid.*

<sup>152</sup> *ibid.*

<sup>153</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>154</sup> *ibid.*

<sup>155</sup> « Des Lois Defferre à La Réforme Territoriale. » *Vie Publique*. 9 Feb. 2012. Web. 05 Oct. 2015. URL : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/decentralisation/index>

<sup>156</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>157</sup> « Qu'est ce que le principe de subsidiarité? » *Vie Publique*. 14 Janvier 2013. Web. 05 Oct. 2015. URL : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/fonctionnement/france/le-qu-est-ce-que-principe-subsidiarite.html>

<sup>158</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

## Transformation par l'organisation

Enfin, elle chahute l'organisation administrative selon un "double mouvement"<sup>153</sup>.

Dans un premier temps, une décentralisation des services publics ("notamment sociaux et culturels"<sup>154</sup>) vers les collectivités territoriales grâce aux lois Defferre (réformes de 1982-1983) puis la réforme constitutionnelle en 2003<sup>155</sup>. Cette décentralisation renforcée par "l'autonomie de gestion, notamment financière"<sup>156</sup> leur est accordé lors du principe de subsidiarité (1992<sup>157</sup>) puis renforcée de nouvelles fois "par le regroupement des services régionaux (décret du 5 octobre 2004)", "la création de directions départementales interministérielles (décret du 3 décembre 2009)", et "la consécration de la prééminence du niveau régional et l'affirmation corrélatrice de l'autorité du préfet de région (décret du 16 février 2010)"<sup>158</sup>.

Dans un deuxième temps, une délégation de certains services publics (producteur de biens et services) à des structures autonomes, publiques ou privées. Le service public prend alors des formes variées que nous avons pu traiter en amont de ce mémoire. Par ailleurs, la formule de gestion déléguée ou de partenariat public-privé soulignent le besoin de l'État "d'utiliser le savoir-faire, les ressources et les compétences du privé"<sup>159</sup>. Il est pertinent de comparer ce modèle pratique ultra-actuel "pluraliste"<sup>160</sup> à celui exposé par Duguit "au début des années 1890"<sup>161</sup> et s'apercevoir de leurs ressemblances.

## Une ouverture à l'innovation ?

### Rigidité anti-innovation

Malgré la nécessité d'innover, la volonté et les actions du service publics, ce dernier apparaît "comme ligotés par de multiples contraintes qui tendent à exclure toute part d'improvisation, à interdire toute flexibilité et à réduire leurs facultés d'adaptation."<sup>162</sup> Malheureusement de nombreux facteurs en sont responsables :

- la bureaucratie (décrite en amont de ce mémoire)
- la "concentration de l'autorité par le double jeu de la hiérarchie et de la centralisation"<sup>163</sup>, bien que celle-ci "favorise l'uniformité et l'impersonnalité"<sup>164</sup> et est nécessaire à l'organisation des services d'intérêt général ; elle "provoque aussi l'apathie et le désengagement des subordonnés, tout en réduisant la pertinence et la qualité des décisions"<sup>165</sup>.

### Une question sensible

L'ébranlement du service public pourrait remettre en cause "non seulement les cadres axiologiques et pratiques sur lesquels l'État a construit sa légitimité, mais encore certains des vecteurs traditionnels d'intégration sociale"<sup>166</sup>, renforcé par l'importance de la place occupée par le service public dans "les structures de la société française"<sup>167</sup>.

Et là où J.Chevallier conclut son livre par cette question sensible des services publics français, s'ouvre pour nous celle de l'innovation public! Une inextricable problématique de l'innovation dans une structure qui en a besoin, mais est difficilement à ce jour en mesure d'en être actrice ou bénéficiaire.

<sup>159</sup> *ibid.*

<sup>160</sup> *ibid.*

<sup>161</sup> Didry Claude, « Léon Duguit, ou le service public en action. », *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 3/2005 (no 52-3), p. 88-97 URL : [www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2005-3-page-88.htm](http://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2005-3-page-88.htm)

<sup>162</sup> Chevallier Jacques, « La gestion », *Le service public*, op. cit.

<sup>163</sup> *ibid.*

<sup>164</sup> *ibid.*

<sup>165</sup> *ibid.*

<sup>166</sup> Chevallier Jacques, « Conclusion », *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2012, 128 pages URL : [www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-125.htm](http://www.cairn.info/le-service-public-9782130595045-page-125.htm)

<sup>167</sup> *ibid.*

## L'innovation publique, en théorie et pratique

<sup>168</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*. Revue Française d'Economie, Revue française d'économie, 2012, vol XXVII, pp.97-142. URL : <https://halsbs.archives-ouvertes.fr/ihal-00758079/document>

Afin de comprendre au mieux la complexité de l'innovation des services publics, intéressons-nous à l'innovation de service en elle-même. Selon Faiz Gallouj et Faridah Djellal *“après une longue phase de méconnaissance et de sous-estimation, la question de l'innovation dans les services est désormais prise au sérieux dans la théorie économique”*<sup>168</sup>. Ils traitent ainsi cette question à l'aune de deux décennies de recherches sur l'innovation, en abordant l'innovation du service public par extrapolation à celle des services privés. Il nous paraît élégant de traiter de l'innovation public à travers leur prisme de recherches.

### Services publics et innovations technologiques : la perspective assimilationniste

<sup>169</sup> *ibid.*

Selon F.Gallouj et F.Djellal<sup>169</sup>, les premières formes théoriques d'innovation de services reposent sur une perspective assimilationniste. Inspirée de l'innovation industrielle, celle-ci décrit une innovation de service par l'innovation des systèmes techniques matérielles et peut prendre pour exemple l'introduction de l'informatique. Ce modèle, confirmé de façon empirique auprès des secteurs privés, permet aux auteurs d'émettre l'hypothèse d'un parallélisme avec le service public et sa transformation numérique. Bien que cette industrialisation du service se concentre plus sur le produit que sur les services en eux-même.

Il faut cependant noter que *“cette vision évolue aussi dans certains services dans lesquelles l'organisation n'est plus verrouillée dans une attitude passive selon l'innovation technologique dont elle a accès (supplier dominated) mais plutôt comme vecteur d'innovation inspiré par le consommateur (consumer ou user-dominated)”*<sup>170</sup>. L'endogénéisation des TIC, avec son introduction à tous les niveaux des organisations de services (à la fois en gestion interne - Back end - et en accès à l'utilisateur - front end -), contribue à la transformation du service.

<sup>170</sup> *ibid.*

### Différenciation : les spécificités de l'innovation dans les services

Mais l'innovation de service ne peut se définir uniquement par la perspective assimilationniste, il faut combler cette innovation gap, (*“difficultés qu'ont les technologies à répondre aux valeurs et aux usages de la société”*<sup>171</sup>) et pour cela *“identifier des formes d'innovations oubliées ou cachées”*<sup>172</sup>.

<sup>171</sup> *ibid.*

<sup>172</sup> *ibid.*

F.Gallouj et F.Weinstein la nomment, dès 1997<sup>173</sup>, perspective de différenciation et traitent des *“spécificités de l'innovation dans les services”*<sup>174</sup>. Leurs recherches se font *“tout d'abord de manière déductive (c'est à dire en envisageant les conséquences analytiques d'un certain nombre de spécificités des services) puis ensuite de manière inductive en multipliant les travaux empiriques”*<sup>175</sup>. Elles soulignent *“deux caractéristiques techniques intrinsèques généralement attribuées au services”*<sup>176</sup> bien que *“sujet à débat”*<sup>177</sup> : l'Immatérialité et l'Interactivité. Ces caractéristiques amènent une *“heuristique utile”*<sup>178</sup> sur l'innovation de ces services.

<sup>173</sup> Faïz Gallouj, Olivier Weinstein. *Innovation in services*. Research Policy, Elsevier, 1997, 26 (4-5), pp.537-556. halsbs-01133098 URL : <https://halsbs.archives-ouvertes.fr/halsbs-01133098/document>

<sup>174</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>175</sup> *ibid.*

<sup>176</sup> *ibid.*

<sup>177</sup> *ibid.*

<sup>178</sup> *ibid.*

<sup>179</sup> Smith, Adam, and Jean-Gustave Courcelle-Seneuil. *Richesse Des Nations*. Paris: Guillaumin, 1888

<sup>180</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>181</sup> Hill, T. P. (1977), *On goods and services*. *Review of Income and Wealth*, 23: 315–338. doi: 10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x

<sup>182</sup> Minguet Guy, Gadrey Jean, *L'économie des services*. ; Gadrey (Jean) et alii, *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients.. In: Revue française de sociologie*, 1993, 34-3. pp. 473-479. URL : [http://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1993\\_num\\_34\\_3\\_4276](http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1993_num_34_3_4276)

<sup>183</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>183</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>184</sup> *ibid.*

<sup>185</sup> *ibid.*

## Immatérialité du service

Adam Smith traite dans *Richesse des Nations* <sup>179</sup> de l'immatérialité du service, qui “*s'évanouit au moment même de sa production*”<sup>180</sup>, qu'il est “*changement d'état*”<sup>181 182</sup>.

Selon F.Gallouj et F.Djellal, cette “*immatérialité a plusieurs conséquences sur l'innovation dans les services*”<sup>183</sup> comme de “[*brouiller*] la distinction traditionnelle entre innovation de produit, innovation de process et innovation organisationnelle”<sup>184</sup>. Elle ouvre néanmoins un champ de possibilité bien plus étendu sous formes “*d'innovation ad hoc*”<sup>185 186</sup> (sorte d'innovation sur mesure in-situ) ou “*d'innovation de formalisation*”<sup>187</sup> (“*visant*” à rendre le produit plus matériel”<sup>188</sup>). Il faut noter, par ailleurs, que cette forme d'innovation tend à “[*empêcher*] la protection et [*faciliter*] l'imitation”<sup>189</sup> de celle-ci.

## Interactivité du service

Un service est aussi un dialogue, l'interactivité signifiant “*que le consommateur, le client ou l'utilisateur participent, d'une manière ou d'une autre à la production du service*”<sup>190</sup>.

Ces caractéristiques du service privé marchand sont extensibles à ceux du service public. En effet, Adam Smith s'appuie sur plusieurs cas de services publics.

Tandis que nous avons pu voir les effets négatifs des caractéristiques publiques, des “*effets positifs*”<sup>191</sup> persistent comme “*l'induction de forme d'innovation particulière non technique et non marchand mais plutôt domestiques, sociaux, civiques favorisant les relations inter individuelles, d'empathie, de confiance, le souci de l'inclusion et de l'équité, les produits sociaux et civiques*”<sup>192</sup>.

F.Djellal et F.Gallouj statuent donc que “*l'innovation des services publics doit [...] se démarquer à la fois de l'innovation industrielle mais aussi des services marchands*”<sup>193</sup>. Bien que l'on ne peut adapter de façon algorithmique l'innovation de service privée à l'innovation de service publique, celle-ci donne d'excellentes pistes de réflexions.

F.Gallouj et F.Gadrey ont ainsi étudié la banque et l'assurance “*où les services sont les plus immatériels et interactifs*”<sup>194</sup> dans l'hypothèse “*que c'est ici que la probabilité de percevoir l'innovation de service et la plus forte*”<sup>195</sup>. De plus, selon leurs activités du “*traitement de la connaissances et [de] conseil*”<sup>196</sup>, ils sont sensibles “*à la problématique de l'innovation, innovent eux-même ou induisent de l'innovation chez leur client*”<sup>197</sup>. Cela les amènent à “[*renoncer*] à la typologie produit processus”<sup>198</sup> et repérer “*trois formes d'innovation* :

- *l'innovation ad hoc (la co-construction avec le client d'une solution inédite à un problème),*
- *l'innovation de nouveaux champs d'expertises (la détection d'un champ de connaissances émergent et la fourniture de conseil sur ce champ),*
- *l'innovation de formalisation (la mise en oeuvre de méthode visant à rendre le service moins flou). ”*<sup>199</sup>

Les auteurs “*Milgan et Albury (2003), Hartley (2005), Koch et al (2005), windrum et Koch (2008), becheikh et al (2009) fuglsang (2010), miles (2012)*”<sup>200</sup> présentent eux aussi un certain nombre d'illustrations récentes d'innovations dans le service public, triées sous ces formes: innovation de produit, de processus, d'organisation, conceptuelle, stratégique, institutionnelle (ou de gouvernance), administrative ou encore “*de changements radicaux de rationalité*”<sup>201</sup>.

<sup>186</sup> Faïz Gallouj, Olivier Weinstein. *Innovation in services*, op. cit.

<sup>187</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>188</sup> *ibid.*

<sup>189</sup> *ibid.*

<sup>190</sup> *ibid.*

<sup>191</sup> *ibid.*

<sup>192</sup> *ibid.*

<sup>193</sup> *ibid.*

<sup>194</sup> *ibid.*

<sup>195</sup> *ibid.*

<sup>196</sup> *ibid.*

<sup>197</sup> *ibid.*

<sup>198</sup> *ibid.*

<sup>199</sup> *ibid.*

<sup>200</sup> *ibid.*

<sup>201</sup> *ibid.*

Typologies de l'innovation dans les services publics <sup>202</sup>

<p>PUBLIN report D9 On the differences between public and private sector innovation, Thomas Halvorsen, Johan Hauknes, Ian Miles et Rannveig Røste [2005]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un service nouveau ou amélioré (par exemple l'hospitalisation à domicile)</li><li>- Une innovation de process (un changement dans le mode de « fabrication » d'un service ou d'un produit)</li><li>- Une innovation administrative (par exemple l'utilisation d'un nouvel instrument politique, qui peut être le résultat d'un changement politique)</li><li>- Une innovation de système (un nouveau système ou le changement fondamental d'un système existant, par exemple par l'établissement de nouvelles organisations ou de nouveaux modèles de coopération ou d'interaction).</li><li>- Une innovation conceptuelle (un changement de point de vue (de perspective) des acteurs. Un tel changement s'accompagne de l'utilisation de nouveaux concepts, par exemple le management intégré de l'eau ou la mobilité par la location)</li><li>- Un changement radical de rationalité (ce qui signifie que la vision du monde ou la matrice mentale des employés d'une organisation sont changées)</li></ul>
<p>Hartley [2005]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Produit : de nouveaux produits : nouveaux instruments dans les hôpitaux</li><li>- Service : nouvelles façons de fournir des services, nouveaux « scripts ». Ex. des formulaires d'auto-évaluation des impôts en ligne</li><li>- Process : nouvelles procédures, nouvelles structures organisationnelles, nouveaux systèmes. Ex. réorganisations administratives</li><li>- Position : nouveaux contextes, clients ou partenaires. Ex. services de connexion pour les enfants</li><li>- Stratégique : nouveaux objectifs, nouvelles finalités ou valeurs. Ex. police de proximité, hôpitaux de fondations</li><li>- Gouvernance : nouvelles institutions démocratiques et formes de participation. Ex. forums régionaux, gouvernement décentralisé</li><li>- Rhétorique : nouveau langage, nouveaux concepts et nouvelles définitions. Ex. péage de congestion (congestion charging), taxe carbone</li></ul>
<p>Bekkers <i>et al.</i> [2006]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Innovations de produit ou service, centrées sur la création de produits ou services publics nouveaux.</li><li>- Innovations technologiques qui apparaissent à travers la création et l'utilisation de nouvelles technologies. Ex. utilisation d'appareils mobiles et de la transmission cellulaire pour prévenir les citoyens en cas d'urgence.</li><li>- Innovations de process, centrées sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus internes et externes. Par ex. les déclarations et les évaluations fiscales en ligne.</li><li>- Innovations organisationnelles, centrées sur la création de nouvelles formes organisationnelles, l'introduction de nouvelles méthodes et techniques de management et de nouvelles méthodes de travail. Ex. la création de centres de services partagés et l'utilisation de systèmes de qualité.</li><li>- Innovations conceptuelles. Ces innovations recouvrent l'introduction de nouveaux concepts, de nouveaux cadres généraux de référence ou même de nouveaux paradigmes. Ex. le concept de « New Public Management » ou la notion de gouvernance.</li><li>- Innovations institutionnelles. Elles renvoient à des transformations fondamentales dans les relations institutionnelles entre les organisations, les institutions, et les autres acteurs, dans le secteur public. Ex. l'introduction d'éléments de démocratie directe, par l'intermédiaire des référendums dans une démocratie représentative.</li></ul>

<sup>202</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

Par ailleurs un effort de mesure de l'innovation dans le service public s'est développé dans certains pays de l'Union Européenne suite à l'exemple coréen (le Korean Government Innovation Index créé en 2005).

<sup>203</sup> *ibid.*

<sup>204</sup> *ibid.*

<sup>205</sup> *ibid.*

<sup>206</sup> *ibid.*

<sup>207</sup> *ibid.*

F.Djellal et F.Gallouj mettent en avant parmi ceux la <sup>203</sup> :

- “les préconisations de Clark *et al.* [2008] mises en œuvre en 2011 (Hughes *et al.*) dans le cadre d'une enquête pilote réalisée en Grande-Bretagne dans deux sous-secteurs : la santé et les services publics locaux” <sup>204</sup>,
- “le projet de recherche MEPIN (*Measuring Innovation in the Public Sector in the Nordic Countries*) financé par la Commission européenne a également lancé une enquête pilote sur l'innovation dans les services publics (Bugge *et al.* [2011])” <sup>205</sup>,
- “en 2010, la Commission européenne a annoncé son intention de constituer un tableau de bord européen sur l'innovation dans les services publics (*European Public Sector Innovation Scoreboard*)” <sup>206</sup>.

Ces études mettent en exergue quelques points clefs :

1. “les deux tiers des services publics enquêtés ont introduit un service nouveau ou significativement amélioré durant les trois années couvertes par l'enquête,
2. la probabilité d'innovation augmente avec la taille de l'institution considérée,
3. le principal déterminant de l'innovation évoqué est l'introduction de nouvelles lois ou réglementations, suivies de nouvelles priorités politiques et des initiatives en termes d'administration électronique,
4. le mode d'innovation principal est de type « top-down », le mode « bottom-up » est plus rare.” <sup>207</sup>



<sup>207</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>208</sup> *ibid.*

<sup>209</sup> *ibid.*

<sup>210</sup> Toivonen M. (2010), *Different types of innovation processes in services and their organisational implications*, in Gallouj F. Djellal F. (eds), *The handbook of innovation and services*, Edward Elgar, p. 221-249

<sup>211</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>212</sup> *ibid.*

<sup>213</sup> *ibid.*

<sup>214</sup> M.B. Sanger et M.A. Levin [1992] : *Using Old Stuff in New Ways: Innovation as a Case of Evolutionary Tinkering*, *Journal of Policy Analysis and Management*, 11(1), pp. 88-115.

<sup>215</sup> L. Fuglsang [2010] : *Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation*, *Journal of Innovation Economics* 2010/1, n°5, pp. 67-87.

En quelques mots, l'innovation apparaît surtout dans des grandes infrastructures qui profitent de nouvelles réformes ou politiques publiques afin de programmer cette innovation. Peu de place est laissée à l'innovation spontanée (imprévisible).

Pour autant des modèles d'application rapide, modèles fondés sur la pratique ou encore des formes d'innovation de bricolage ou d'innovation ad hoc existent de façon minoritaire et rare :

- le modèle d'application rapide propose une inversion de processus, "un modèle dans lequel la planification ne précède pas la production"<sup>208</sup>. Selon celui-ci, dès que l'idée émerge, "elle est tout de suite développée dans le cadre de la fourniture d'un service."<sup>209</sup> Comme le note alors M.Toivonen en 2010<sup>210</sup>, "le processus de fourniture du service et le processus d'innovation sont confondus"<sup>211</sup>.
- le modèle fondé sur la pratique ou encore practice-based model "consiste à identifier les changements dans la pratique du service, à les développer et à les institutionnaliser."<sup>212</sup> En quelques mots, percevoir ce que nous appelions plus tôt l'innovation spontanée, et la structurer.
- le modèle d'innovation de bricolage se concentre sur des "événements aléatoires, d'essais et d'erreurs, réalisés sur le tas", "qui amène de l'innovation par l'ajustement"<sup>213</sup>. Comme le notent M.B.Sanger et M.A.Levin en 1992<sup>214</sup>, L.Fuglsang en 2010<sup>215</sup> et A.Styhre en 2009<sup>216</sup>.
- l'innovation ad hoc, nommée comme telle par F.Gallouj et O.Weinstein<sup>217</sup> se décrit "comme le processus de construction d'une solution (inédictée) à un problème de l'entreprise-cliente"<sup>218</sup>. Processus de co-création "qui nécessite la participation du client lui-même"<sup>219</sup> sur un lieu et une situation donnée bien spécifique. Il est ainsi nommé ad hoc car "non programmé" ni "émergent"<sup>220</sup>.

On observe ainsi dans le service public une volonté d'innovation qui apparaît, principalement, par une rationalisation industrielle (que nous avons vu en amont de ce mémoire) ou une rationalisation professionnelle.

Cette dernière invite les politiques publiques à "fixer les grandes directions ou orientations et non imposer des chemins particuliers ou des méthodes de travail"<sup>221</sup>. Liberté est donc donnée "aux acteurs publics (à tous les niveaux: managers, élus mais aussi agents publics), qui doivent avoir une plus grande marge de manœuvre, une liberté d'interprétation et d'action au niveau local"<sup>222</sup>.

L'heuristique de l'innovation semble ici déjà bien complète. Pourtant subsiste encore certaines perspectives supplémentaires à traiter.

<sup>216</sup> A. Styhre [2009] : *Tinkering with Material Resources: Operating under Ambiguous Conditions in Rock Construction Work*. *The Learning Organization* 16 (5), pp. 386-397.

<sup>217</sup> Faïz Gallouj, Olivier Weinstein. *Innovation in services*, op. cit.

<sup>218</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>219</sup> *ibid.*

<sup>220</sup> *ibid.*

<sup>221</sup> *ibid.*

<sup>222</sup> *ibid.*



fig. IX

## Inversion : le rôle des services dans l'innovation de leurs clients

<sup>223</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

Selon F.Gallouj et F.Djellal émerge une *“perspective nouvelle pour rendre compte de l'innovation dans les services”*<sup>223</sup>. Celle-ci *“rompt avec l'idée des services dominés par l'industrie en matière d'innovation en allant encore plus loin qu'une simple autonomisation ou démarcation”*<sup>224</sup>.

<sup>224</sup> *ibid.*

<sup>225</sup> *ibid.*

<sup>226</sup> *ibid.*

<sup>227</sup> *ibid.*

<sup>228</sup> *ibid.*

<sup>229</sup> *ibid.*

<sup>230</sup> *ibid.*

<sup>231</sup> *ibid.*

<sup>232</sup> *ibid.*

En théorie, cette perspective nomme *“l'innovation de certains KIBS (et notamment la recherche-développement, l'ingénierie et le conseil), qui ne se contentent pas d'innover pour eux-mêmes”*<sup>225</sup>, mais innove autant pour *“leurs clients industriels ou de service”*<sup>226</sup>. Visible dans *“les services publics de soutien aux activités économiques”*<sup>227</sup> et dans *“les services publics de recherche et d'éducation”*<sup>228</sup>, elle peut se percevoir aussi (plus rarement) dans d'autres activités de services publics<sup>229</sup>.

En effet, ces *“machines à traiter de l'information et de la connaissance”*<sup>230</sup> parviennent à imaginer et produire de l'innovation *“technologiques, mais aussi organisationnelles, stratégiques, juridiques, fiscales etc”*<sup>231</sup> pour autres qu'eux-même.

Le modèle d'innovation Schumpeter 3 (innovation interactionnelle) complète dès lors les modèles Schumpeter 1 (entrepreneuriat individuelle) et Schumpeter 2 (*“celui de l'esprit d'entreprise et de l'innovation endogénéisés”*).

En pratique, on peut aborder ce rôle actif d'innovation externe *“sous trois angles différents”* :

- *les politiques de soutien des services publics à l'innovation des autres activités économiques,*
- *leur fonction de consommateurs ou utilisateurs d'innovations,*
- *leur fonction de fournisseurs passifs d'inputs informationnels aux secteurs privés.”*<sup>232</sup>

Ce dernier rend d'ailleurs compte des partenariats public-privé cités en amont de ce mémoire.

<sup>233</sup> *ibid.*

<sup>234</sup> *ibid.*

<sup>235</sup> *ibid.*

Ainsi, nous avons établi une grande partie des formes (plus ou moins développées) d'innovation de service. Pourtant nous nous apercevons que *“les politiques de soutien à l'innovation dans les services privilégient une perspective assimilationniste”*<sup>233</sup>. Elles se contentent souvent d'associer innovations industrielles (*“essentiellement scientifiques et techniques”*<sup>234</sup>) à l'innovation public. Il nous faut donc poursuivre notre discours en gardant à l'esprit les spécificités des services (et particulièrement publics) :

- *“la dimension interactive de l'innovation dans les services et l'incapacité de distinguer le produit du process,*
- *un rôle de la R&D plus faible que dans l'industrie,*
- *des résultats moins visibles en raison de la dimension immatérielle du service,*
- *des risques encourus qui peuvent être plus élevés et des échecs de marché plus forts*
- *une difficulté d'appropriation de l'innovation.”*<sup>235</sup>



fig. X

## Synthèse : un même modèle d'innovation pour les biens et les services privés et publics

<sup>236</sup> Faïz Gallouj, Olivier Weinstein. *Innovation in services*, op. cit.

<sup>237</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*, op. cit.

<sup>238</sup> *ibid.*

<sup>239</sup> *ibid.*

<sup>240</sup> *ibid.*

F.Gallouj et F.Weinstein proposent (en 1997 <sup>236</sup>) une quatrième perspective afin d'aborder l'innovation de service : l'intégration ou la synthèse. Elle se veut englobant *“les dynamiques d'innovation sous toutes leurs formes (technologiques et non technologiques) dans les biens comme dans les services”* <sup>237</sup>. Selon F.Gallouj et F.Djellal, ce principe d'intégration peut être extrapolé *“sans difficulté jusqu'aux services publics”* <sup>238</sup>.

Par ailleurs, il est à mettre en relation face au brouillage des frontières bien-services et *“l'orientation vers le tout service”* <sup>239</sup>. Pour exemple la structuration servicielle autour du produit comme le *“services avant-vente, après vente, pendant la vente, etc”* <sup>240</sup>.

Le principe d'intégration s'appuie alors sur ce *“constat selon lequel les biens et les services sont de moins en moins vendus et consommés de manière indépendante, mais de plus en plus en tant que solutions, systèmes, fonctions ou expérience”* <sup>241</sup>.

Par ce principe, F.Gallouj et F.Djellal mettent en évidence différents modèles d'innovation autour des caractéristiques du bien-service :

- l'innovation radicale concentrée sur *“la création d'un nouvel ensemble de caractéristiques”* <sup>242</sup>,
- l'innovation d'amélioration traite *“l'augmentation du « poids » (ou de la qualité) de certaines caractéristiques sans modification de la structure”* <sup>243</sup>,
- l'innovation incrémentielle se traduit par *“l'adjonction (mais aussi éventuellement la suppression ou la substitution) de caractéristiques”* <sup>244</sup>,
- l'innovation de recombinaison qui *“s'appuie sur les principes élémentaires de dissociation et d'association des caractéristiques finales et techniques”* <sup>245</sup>,
- l'innovation de formalisation se structure par *“le formatage et la standardisation des caractéristiques”* <sup>246</sup>.

<sup>241</sup> *ibid.*

<sup>242</sup> *ibid.*

<sup>243</sup> *ibid.*

<sup>244</sup> *ibid.*

<sup>245</sup> *ibid.*

<sup>246</sup> *ibid.*



<sup>247</sup> Geoffrey Bing (Nova7) et Nicolas Nova (Near Future Laboratory). *Quels modèles d'innovation aujourd'hui?.* Lieu de publication : Millenaire3, 13/05/2015. Disponible sur le Web : <http://goo.gl/5VigxH>

Cette vision des différentes formes d'innovation est à combiner avec les 9 modèles d'innovations <sup>247</sup> que G.Bing et N.Nova nomment :

1. l'innovation frugale, *“stratégie d'innovation fondée sur le principe - faire plus avec moins -”, “remettant au goût du jour les principes d'ingéniosité, d'accessibilité et de diffusion de l'innovation au plus grand nombre”,*
2. l'innovation par intrapreneuriat, consistant *“à conduire un projet innovant”* au sein d'une entreprise ou d'une institution *“sans prendre l'intégralité des risques inhérents à la création d'entreprise”,*
3. l'innovation par optimisation, transforme la productivité en remplaçant *“autant que possible les actions réalisées via des agents humains par des algorithmes informatiques”,*
4. l'innovation technologique par R&D, *“modèle standard d'innovation dans les grands groupes”* qui développe *“la somme des connaissances disponibles”* afin de pouvoir l'intégrer dans de *“nouvelles applications”,*
5. l'innovation par l'usage, décrite comme *“stratégie d'innovation ouverte”* et qui se concentre *“sur une compréhension fine des pratiques des individus”,*
6. l'innovation open-source, une approche qui s'est échappée du domaine numérique pour définir *“l'effort d'amélioration collaboratif d'un produit au sein de communautés où chacun peut contribuer”,*
7. l'innovation par crowdsourcing (ou encore externalisation par les foules) est un autre *“modèle d'innovation ouverte”, “sollicitant la contribution d'une grande quantité d'individus [...] en dehors du périmètre de l'organisation”,*

8. l'innovation de business model, se structure sur l'ajustement *“d'un ou des paramètres de son modèle économique”,*
9. l'innovation sociale, propose quand à elle des *“réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales”,* et implique *“la participation et la coopération [...] des usagers”.*

<sup>248</sup> *ibid.*

Il faut alors noter que ces modèles d'innovation *“ne s'excluent pas les uns les autres”*<sup>248</sup>. En effet, pour citer des exemples du domaines privés, l'innovation technologique couplée avec innovation de business models et innovation sociale ont permis à Blablacar, Uber ou Airbnb de proposer des solutions de ruptures.



## Conclusions sur l'innovation publique

<sup>249</sup> Faridah Djellal,  
Faïz Gallouj.  
*L'innovation dans les  
services publics, op. cit.*

<sup>250</sup> *ibid.*

La lecture de l'innovation à travers le prisme des perspectives ADIS <sup>249</sup> (l'assimilation, la démarcation, l'inversion et la synthèse) nous permet de conclure cette partie de l'innovation publique sur plusieurs problématiques :

- Une perspective d'innovation trop centré sur l'adoption plutôt que la création d'innovation, souvent au détriment "d'autres formes d'innovations plus spécifiques et généralement non technologiques" <sup>250</sup>. Problématique soulevée par la perspective d'assimilation.
- Une ouverture trop peu marquée sur les formes d'innovation bottom-up et les autres formes d'innovation spécifiques aux services. Problématique soulevée par la perspective de démarcation.
- Un non-dialogue entre services publics qui, quand ils innovent, ne partagent pas leurs créations entre services. Problématique soulevée par la perspective d'inversion.

- Un manque de perception de cette structure servicielle bien-service et les nombreuses formes d'innovation qui en découlent. Problématique soulevée par la perspective de la synthèse.

Des organismes tentent maintenant de répondre à ces problèmes majeurs. Pour ce, ils proposent un "processus qui ne se limite désormais plus au couple chercheur/industriel", une innovation co-créée avec l'utilisateur, qui mobilise des "compétences en ethnologie, sociologie, design, marketing, psychologie" <sup>251</sup>.

Ces groupes d'individus, fondés à la faveur de la "désinstitutionnalisation de l'innovation", s'organisent autour "d'espaces numériques et espaces physiques" et s'accordent sur "l'importance du lien entre les capacités de prototypage et de production pré-industrielle, et les capacités de conception et d'innovation" <sup>252</sup>.

Ils conçoivent alors l'innovation par le design et la co-création.

<sup>251</sup> Geoffroy Bing  
(Nova7) et Nicolas  
Nova (Near Future  
Laboratory). *Quels  
modèles d'innovation  
aujourd'hui? op. cit.*

<sup>252</sup> *ibid.*



*Troisième partie*

# Le design public

## État des lieux des laboratoires d'innovation public

<sup>253</sup> La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges.* Lieu de publication : La 27e Région, Février 2015. Disponible sur le Web : <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/dplsynthese-130121103306-phpapp01.pdf>

<sup>254</sup> *ibid.*

<sup>255</sup> *ibid.*

<sup>256</sup> Charlotte Depin. *Design des politiques publiques.* Lieu de publication : la 27e Région, Février 2015. URL : <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/dataviz.pdf>

<sup>257</sup> La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges.* op. cit.

<sup>258</sup> *ibid.*

Deux décennies après les premiers essais de l'américain IDEO, "les initiatives se multiplient dans le monde entier pour mettre à profit les principes du design de service et de l'innovation sociale au cœur des organisations publiques"<sup>253</sup>. Elles jaillissent partout dans le monde et sous de nombreuses formes : publiques, privées, gouvernementales, de collectivités, de think-tanks, de do-tanks. Ces laboratoires d'innovation sont intégrés à différentes "échelles territoriales - de la petite commune au gouvernement en passant par les instances internationales" et traitent de "tout le spectre des politiques publiques : économie, emploi, éducation, politiques sociales, santé, environnement, culture, transports, etc."<sup>254</sup>. Les mêmes capacités les relient tous : celles de pouvoir "changer les regards entre les protagonistes" et "produire des solutions pragmatiques, à un coût généralement inférieur"<sup>255</sup>.

La 27e Région (laboratoire associatif d'innovation publique) recense ainsi en 2013 plus de 70 acteurs dont "le budget, la taille et les missions de chaque labo diffèrent"<sup>256</sup>. D'une part les organismes "de statut public ou associatif", d'autre part les "agences privés" qui travaillent avec eux. Ils sont tous portés vers un objectif fédérateur : la transformation de l'action publique par l'innovation.<sup>257</sup>

Parmi ces laboratoires (publics ou associatifs)<sup>258</sup> :

- le Nesta Public Services Lab (UK),
- Innovation & Knowledge-Sharing, du ministère danois du budget (DK),
- le SILK, Social innovation lab for Kent (UK),
- le MindLab (DK),
- la Transfo Jeunesse, nom provisoire du laboratoire en construction en Champagne-Ardenne (FR),
- La 27e Région, laboratoire de transformation publique (FR),

- le Strategic Design Team du Sitra (fond public d'innovation finlandais) (FI),
- TACSI, The Australian Centre for Social Innovation (AUS),
- l'Innovation Lab du ministère américain de la fonction publique ou Office of Public Management (US),
- Solutions Labs (CA).

Mais aussi des agences privées<sup>259</sup> :

- Think Place (Aus),
- Think Public (GB),
- Snook (GB),
- User Studio (FR),
- Plausible Possible (FR),
- Talking Things (FR),
- Participe (GB),
- Strategic Design Scenarios (BEL),
- et de nombreux professionnels freelance.

La position de l'organisme d'innovation par rapport aux politiques est aussi importante : par exemple, le MindLab est très proche du politique tandis que La 27e Région "interroge qui peut se trouver parmi les décideurs"<sup>260</sup>.

Selon la designer Rie Maktabi qui travaille au MindLab, ce dernier conseille les ministères danois sur la façon de concevoir les services et se charge de faire les recherches. Créé puis financé à 80% par trois ministères et une municipalité, leur locaux sont situés dans des bâtiments gouvernementaux. Il se rapproche ce qui pourrait devenir Futurs Public (laboratoire gouvernemental d'innovation publique) et se définit plus comme un laboratoire du gouvernement danois<sup>261</sup>.

<sup>259</sup> *ibid.*

<sup>260</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27e Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. Enregistrement à La 27e Région [Enregistrement audio] In : La 27e Région. la27eregion.fr [MP4, 41:03, 89,13Mb] Disponible sur : <http://www.la27eregion.fr/publications/words-of-designers/> (16 septembre 2015).*

<sup>261</sup> *ibid.*

## La place du designer dans ces laboratoires

### Des définitions du design

<sup>262</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27<sup>e</sup> Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op. cit.*

Être médiateur des notions de design est l'un des objectifs de ces laboratoires d'innovation, ainsi il nous faut ici familiariser le lecteur avec ce terme Design. En effet, il se doit d'être compris, non pas dans son ensemble, mais dans sa spécificité définie au sein des laboratoires.

Dans un interview des designer Laura Pandelle, Julien Defait de La 27<sup>e</sup> Région, et Rie Maktabi du MindLab, chacun développe sa définition du design <sup>262</sup> :

- Rie Maktabi, en échange international à La 27<sup>e</sup> région, n'est pas d'accord avec l'idée de Christian Bason (Directeur du MindLab) où *"tout le monde est designer, même si on est anthropologue, ethnologue, ou sociologue"*. Selon elle, le mot design seul est porteur à la fois de trop, ou trop peu, de sens. Il vaut mieux donc, avant toute chose, préciser de quelle forme de design l'on parle : design social, co design, graphic design, product design, service design, etc. ;
- selon Laura Pandelle, c'est un travail d'interaction entre quelqu'un et quelque chose (un service, une politique publique, un produit, un système). Le travail du design se fait alors sur la qualité de ces interactions. C'est une *"définition très large"* mais concentrée sur la *"qualité des usages"*. Et c'est aussi une méthodologie, un processus avec ses étapes ;

- Selon Julien Defait, c'est une façon de penser, une approche, une méthodologie de la conception qui requiert des compétences (comme savoir prototyper). De façon élégante, c'est *"donner du sens à une forme, et une forme à un sens, dans un contexte contraint"*. Ainsi la réponse apporté par le designer peut autant être un produit qu'un service. Ce qu'on appelle le design thinking traite d'une *"logique lorsque l'on manage un projet par le design"* autour de constats et de prototypes mais peut également être appeler *"itérations créatives"*. Selon lui, le faire est aussi important que le penser, parfois par le dessin comme *"forme de communication entre la pensée et la réalité"*.

<sup>263</sup> *ibid.*

<sup>264</sup> *ibid.*

<sup>265</sup> *ibid.*

Ce mot design intègre aussi la notion de beauté, polysémique s'il en est. Selon Julien Defait, elle peut être *"une forme, un visuel, mais aussi dans une rencontre ou une conversation"* <sup>263</sup>. Mais c'est avant tout un but et un outil :

- un but car l'objectif est de produire quelque chose de beau (dans le sens d'important, d'impactant, qui fonctionne) comme on dit d'un beau projet,
- un outil, *"dans le sens ou la beauté d'un objet permet la facilitation de son usage"* <sup>264</sup>.

Pour Laura Pandelle, cette beauté peut être dangereuse car elle peut *"dénaturer un objet"* et ne plus *"être perçu comme ressortant de l'administration"* si il est beau. Par ailleurs, le prototypage *quick & dirty* ne peut s'encombrer de la beauté <sup>265</sup>.



<sup>266</sup> La 27e Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges  
op. cit.

<sup>267</sup> *ibid.*

<sup>268</sup> La 27e Région  
avec Les beaux yeux -  
Marguerite Fouletier.  
Générique de  
Méthodes ingénieuses  
pour Régions heureuses.  
Enregistrement  
à La 27e Région  
la27eregion.fr [MP4,  
06:30, 32,88Mb]  
Ajoutée le 15 janv.  
2013 (18 novembre  
2015). Disponible  
sur <http://www.la27eregion.fr/publications/methodes-ingenieuses-pour-regions-heureuses/>

Les contributeurs de l'évènement Design Public Local ont défini de leur côté certaines notions autour du mot Design <sup>266</sup> :

- la créativité: comme *“capacité à oser autrement”*,
- une logique d'itération: une *“logique non linéaire de remise en question des acquis”* construit autour *“d'aller retours continus”*,
- une capacité à l'empowerment, qu'on peut voir traduit par habilitation ou capacitation ; une *“mise en capacité d'agir par soi-même, de faire bouger les choses”*, qui favorise *“le transfert de compétences plutôt que l'assistance”*,
- une logique incrémentale: une ouverture d'esprit de l'innovation non radicale, *“qui ne fait pas table rase mais opère par étapes en optimisant ce qui existe déjà”*,
- une capacité et une logique de *“matérialisation d'une réflexion complexe”*, comme une *“prise de note de manière plus imagée et plus facile d'accès qu'un compte rendu textuel”* <sup>267</sup>.

Il faut ainsi identifier ce terme Design comme une pratique, une démarche, une combinaison de méthodes, de logiques et de compétences.

De façon plus spécifique encore, le design de service c'est *“construire des projets plus efficaces, un peu moins chers, qui donnent plus envie, qui sont plus ergonomiques, c'est à dire toutes les qualités qu'on essaie d'appliquer à un produit en design”* <sup>268</sup>.

Par ailleurs, cette popularisation du terme Design ne doit pas se faire *“au détriment de la qualité et du professionnalisme”* <sup>269</sup>. Il faut donc *“re-synchroniser”* en permanence ces connaissances et concepts afin de *“lutter contre le risque de divergences à tous les niveaux, entre initiés/non-initiés, entre thèmes d'innovation publique (numérique, non-numérique, etc), entre État et collectivités, entre national et local...”* <sup>270</sup> Chacun doit partager le même lexique et plus que de parler de design, de Design Thinking, de créatif (que Christian Bason juge *“trop à la mode”*) on peut parler de *“comportement, de compétences”* <sup>271</sup>.

<sup>269</sup> Vincent, Stéphane.  
« La 27e Région :  
Orientations Et Feuille  
De Route 2016. »  
La 27e Région.  
N.p., 26 Nov. 2015.  
Web. 26 Nov. 2015.  
URL: <http://www.la27eregion.fr/la-27e-region-orientations-et-feuille-de-route-2016>

<sup>270</sup> *ibid.*

<sup>271</sup> La 27e Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges  
op. cit.



## Le rôle du designer au sein d'un laboratoire d'innovation

<sup>272</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.

<sup>273</sup> *ibid.*

<sup>274</sup> Britton, Ella. « Get Creative: Eight Tips for Designing Better Public Services. » *The Guardian*, 8 Nov. 2013. Web. 21 June 2015. URL: <http://www.theguardian.com/local-government-network/2013/nov/08/councils-creative-design-public-services>

<sup>275</sup> Brown, Tim. « Design Thinking. » *Harvard Business Review* (June 2008): 84-92. IDEO. *Harvard Business Review*. Web. 12 Dec. 2015. URL: [https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf)

<sup>276</sup> Mauleon, Fabrice. « Les 5 étapes De La Pensée Design. » *Blog.edupro.fr.*, 3 Feb. 2014. Web. 12 Dec. 2015. URL: <http://blog.educpro.fr/fabrice-mauleon/2014/02/03/les-5-etapes-de-la-pensee-design>

C'est ce champ de compétences que le designer transmet aux laboratoires d'innovation afin de leur permettre "d'interpréter le monde" et de "lire la réalité avec un nouveau regard" comme le dit si bien François Jégou <sup>272</sup>.

Romain Thévenet résume son point de vu sur les rôles et les process du designer au sein d'un laboratoire d'innovation <sup>273</sup>:

- "Voir les opportunités avant les problèmes ;
- Travailler dans une logique itérative ;
- S'appuyer sur la créativité et le dessin ;
- Fabriquer pour réfléchir plutôt que réfléchir avant de fabriquer".

Ella Britton, designer et responsable du Design Council au USA, ajoute: la compétence de "voir petit", afin de ne pas se perdre dans la complexité publique et comprendre au mieux l'articulation du service afin de le modifier, acte par acte. <sup>274</sup>

Ces compétences s'organisent alors selon les étapes du Design Thinking <sup>275, 276</sup>:

1. *Inspiration* (que l'on retrouve aussi par le couple *Empathie/Define* selon les auteurs)
2. *Ideation*
3. *Implementation* (que l'on retrouve aussi par le couple *Prototype/Test* selon les auteurs)

## Design Thinking: la Pensée Design comme process

### Inspiration (Empathie/Define)

C'est l'action de comprendre l'utilisateur, de "se mettre à sa place, sans le stigmatiser" et "faire sienne « la cause des autres »" <sup>277</sup>. Mélanger aussi les points de vue "entre hommes et femmes, jeunes et retraités, citoyens et élus, riches et pauvres, urbains et villageois, autochtones et immigrés, patrons et employés, producteurs et consommateurs, directions d'une même organisation, micro-acteurs et grands opérateurs, partisans et opposants, territoires dynamiques et pays en déclin" <sup>278</sup>.

Il faut de même comprendre leurs usages, leur "expérience avant le service, pendant le service, et après le service" <sup>278</sup> Ainsi, "chaque moment où un usager est en contact avec l'organisme" qui délivre le service est défini comme "touchpoint" (point de contact) et doit être pris en considération. <sup>280</sup> Et garder en tête que "ce qu'ils demandent n'est pas toujours ce dont ils ont besoin" <sup>281</sup>.

Par ailleurs, et dans le cas du domaine public, plus que d'être acteur de l'empathie, il doit aussi en être le médiateur. Car "l'empathie doit fonctionner dans les deux sens: empathie pour les citoyens de la part des agents, et empathie pour les agents qui doivent aussi changer dans le regard des citoyens" <sup>282</sup>. C'est le rôle du designer de répandre cette façon de penser. Effectivement et comme l'écrit Christian Bason, il faut "créer une culture du management public ancrée dans l'empathie, une culture du management public qui doit faire confiance aux citoyens, aux associations", qui "doit se baser sur la consultation de l'utilisateur, la volonté et le courage de prendre le risque d'échouer" <sup>283</sup>.

<sup>277</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.

<sup>278</sup> *ibid.*

<sup>279</sup> Thoelen, Annelies, Steven Cleeren, Alain Denis, Koen Peters, Kristel Van Ael, and Helga Willems. *Public Service Design. Traduction. Snelvertaler Bvba. The Spider Project. Design Flanders*, Sept. 2015. Web. 25 Nov. 2015. URL: [http://www.thespiderproject.eu/wp-content/uploads/2015/09/PSD\\_manual\\_UK\\_LR.pdf](http://www.thespiderproject.eu/wp-content/uploads/2015/09/PSD_manual_UK_LR.pdf)

<sup>280</sup> *ibid.*

<sup>281</sup> *Government Digital Service*. « Design Principles. ». *Government Digital Service*, n.d. Web. 9 Nov. 2015. [www.gov.uk/design-principles](http://www.gov.uk/design-principles)

<sup>282</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.

<sup>283</sup> *ibid.*

<sup>284</sup> Mauleon, Fabrice. « Les 5 étapes De La Pensée Design. » op. cit.

<sup>285</sup> Thoenen, Annelies, Steven Cleeren, Alain Denis, Koen Peters, Kristel Van Ael, and Helga Willems. Public Service Design. Traduction. Snelvertaler Bvba. The Spider Project. Design Flanders, op. cit.

<sup>286</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27<sup>e</sup> Région, et Rie Maktabi du MindLab. Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op.cit.

<sup>287</sup> *ibid.*

<sup>288</sup> *ibid.*

<sup>289</sup> « Le Design Des Politiques Publiques. » Le Design Des Politiques Publiques. Ed. La 27<sup>e</sup> Région. La 27<sup>e</sup> Région, n.d. Web. 15 Oct. 2015.

Suite à cette prise de connaissance, d'usages et d'expériences positives ou négatives, il faut alors lui *“insuffler un sens”, “développer une synthèse”, “sélectionner un nombre de besoins essentiels”* et ainsi *“articuler un point de vue sous la forme d’une problématique”,* voir de plusieurs<sup>284</sup>.

Comme il est si bien dit dans le livre Public Service Design *“l’avantage du design de service est de pouvoir prendre la moitié du temps pour définir le problème avant de designer sa solution. Après tout, mieux le problème est défini, plus il est simple de designer les solution”*<sup>285</sup>.

Par ailleurs, le rôle de l'empathie du designer ne réside pas que dans l'empathie de l'utilisateur (que l'anthropologue peut avoir) mais aussi une empathie professionnelle afin de *“créer des liens entre des disciplines qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, comme créer un dialogue entre un agent public et un anthropologue, ou un élu”, “de leur donner des outils communs pour permettre une collaboration”*<sup>286</sup>. En quelques mots, qu'ils aient *“le même langage”, “la même vision et les mêmes intentions”*<sup>287</sup>.

Le design permet ainsi de rassembler des *“nouveaux professionnels qui viennent avec toute leur culture, leur méthodologies”*<sup>288</sup> et les designers *“agissent comme l'un des rouages d'un ensemble plus large de professionnels rompu à la question des usages (des sociologues de terrain, des architectes et urbanistes participatifs, des professionnels des réseaux sociaux, des vidéastes-ethnologues, des journalistes participatifs, des philosophes et toute une série de militants)”*<sup>289</sup>.

## Ideate

La phase d'idéation *“se concentre sur la génération d'idées”*<sup>290</sup>, qu'elle que soit leurs formes et leurs articulations. Où chaque idée répond à d'autres afin de proposer des formes d'innovations multiples. Plus grand est le réservoir de solutions, plus grandes sont les chances de faire émerger la meilleure. Pour cela, on *“[balaye] le champ des possibles – à la fois en produisant une grande quantité d'idées et aussi en générant une diversité parmi ces idées”*<sup>291</sup>. C'est ainsi *“un moment de divergence, d'ouverture en termes de concepts et de résultats”,* en d'autres mots: *“c'est d'abord un feu d'artifice plutôt qu'une concentration”*<sup>292</sup>.

Pour cela, l'idéation se doit de suivre quelques objectifs:

- *“Passer au-delà des solutions évidentes et donc accroître le potentiel d'innovation des solutions,*
- *Exploiter les différentes perspectives et les points forts du groupe,*
- *Découvrir des domaines inattendus dans l'exploration,*
- *Créer de la fluidité (volume) et de la flexibilité (variété) dans les options nouvelles,*
- *Utiliser l'ingéniosité de l'intelligence collective du groupe”* en *“s'écouter et en s'appuyant sur les idées des autres”*<sup>293</sup>.

IDEO présente quand à lui une to-do list à suivre lors de ces brainstorming:

1. *“Ne pas bloquer, ne pas juger*
2. *Encourager les idées folles*
3. *Construire sur les idées des autres*
4. *Rester concentré sur le sujet*
5. *Une conversation à la fois*
6. *Être visuel*
7. *Privilégier la quantité”*<sup>294</sup>

<sup>290</sup> Pauletto, Giorgio. «Créativité Et Design Thinking: Le Mode Idéation.» OT-Lab (Laboratoire D'usages Des Administration à L'ère D'internet). 22 Jan. 2015. Web. 12 Dec. 2015. URL: <http://www.ot-lab.ch/?p=5605>

<sup>291</sup> *ibid.*

<sup>292</sup> *ibid.*

<sup>293</sup> *ibid.*

<sup>294</sup> *ibid.*

<sup>295</sup> Pauletto, Giorgio. « Créativité Et Design Thinking: Le Mode Idéation. » *op. cit.*

<sup>296</sup> *ibid.*

<sup>297</sup> *ibid.*

<sup>298</sup> *ibid.*

<sup>299</sup> *ibid.*

<sup>300</sup> *ibid.*

<sup>301</sup> McNabola, Ailbhe, John Moseley, Bel Reed, Tanja Bisgaard, Anne Dorthe Jossiasen, Christina Melander, Anna Whicher, Jaana Hytönen, and Otto Schultz. « Design for Public Good. » *Seeplatform*. May 2013. Web. 5 Dec. 2015. URL : <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>

Cette partie de l'idéation, déferlement d'idées en tout genre "[qu'il] faut bien entendu s'assurer de capturer", "soit par une personne dédiée, soit directement par chaque participant" et peut aussi être "complété par des approches comme les 6 chapeaux de Edward de Bono, la pensée latérale, ou encore d'autres techniques de créativité"<sup>295</sup>.

Il faut en effet ici séparer deux temps dans cette phase, la première "où l'on génère des idées (sans jugement)" puis la seconde "où l'on évalue les idées (sélection)"<sup>296</sup>.

A la suite de ce temps de créativité, "c'est le moment de convergence et de sélection"<sup>297</sup>. Après avoir ouvert le champ des possibles, il est indispensable de se concentrer sur un nombre réduit de possibilités. Et plutôt que de ne garder que la meilleurs idée, "il est plus opportun de garder un éventail d'idées différentes pour conserver l'étendue des solutions proposées tout en choisissant un plus petit ensemble"<sup>298</sup>.

La solution la plus simple est le vote des participants, une autre consiste à "choisir les idées selon des catégories contrastées :

- l'idée qui a le plus de chance d'être réalisée, c'est souvent le choix le plus rationnel et efficient,
- l'idée la plus enthousiasmante, celle qui semble la plus originale et stimulante,
- l'idée préférée de tous, celle « chérie » par le groupe de façon globale qui émotionnellement « parle » au groupe"<sup>299</sup>.

Ou encore retenir des idées dont la forme de réalisation diffère fortement ("un prototype physique, un autre numérique, une publicité/annonce fictive"<sup>300</sup>, etc).

## Implementation (Prototype/Test)

Afin de diminuer les risques et tester au plus vite les idées apparues lors de la précédente phase, le prototypage permet de comprendre par la pratique ce qui fonctionne ou non, à coût réduit voir nul. Cela peut se faire par des versions beta de produit ou de service, par du design de fiction ou encore par du role-play. Dans le cas du service, on peut reproduire de façon fictive ou pratique des *touchpoints*, des points de contacts entre les usagers et le service.<sup>301</sup>

On construit ensuite "pour prendre du recul" et on "teste pour apprendre", afin de chercher de "manière itérative" des nouvelles formes innovantes de produit ou de service qui "amèneront plus près d'une solution définitive" grâce aux retours utilisateurs.<sup>302</sup>

Il est nécessaire de prendre en compte "le fait que tout projet monté, testé, affiné puis mené à bien ou tout bonnement abandonné, produit un corpus de connaissance, fédère et mobilise un réseau d'acteurs, rend lisible des stratégies de résolution de problèmes, installe un cadre de confiance..."<sup>303</sup>

Et comme La 27e Région tend à l'expliquer, lors de ses workshop, "pour pouvoir innover, il est nécessaire de mettre en avant l'essai-erreur, c'est à dire se donner le droit de tester, de se tromper et surtout de recommencer"<sup>304</sup>.

Propos confirmés par Barbara Ubaldi pour qui "la principale leçon est: faire, se tromper, puis apprendre, mieux faire, et redimensionner"<sup>305</sup>.

Ce process du Design Thinking a forgé, ou de toute façon bien inspiré l'ensemble des pratiques des laboratoires d'innovation *design-infused*.<sup>306</sup>

<sup>302</sup> Mauleon, Fabrice. « Les 5 étapes De La Pensée Design. »

<sup>303</sup> La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges*. *op. cit.*

<sup>304</sup> *ibid.*

<sup>305</sup> Barbara Ubaldi, "L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics", *Revue française d'administration publique*, 2013/2 (N° 146), ENA URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-2-page-449.htm>

<sup>306</sup> Spool, Jared M. « Preparing Organizations to Become Design-Infused. » *Medium*. UTE Brain Sparks, 27 Aug. 2015. Web. 27 Aug. 2015. URL : <https://medium.com/ute-brain-sparks/preparing-organizations-to-become-design-infused-8a0d93b50d36>

## Les rôles et process de ces laboratoires design-infused

### Des programmes inspirés du design

<sup>307</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.

<sup>308</sup> Laura Pandelle,  
Julien Defait de La  
27<sup>e</sup> Région, et Rie  
Maktabi du MindLab.  
Propos recueilli et  
montage par Lucille  
Guitton. Words of  
Designers. op.cit.

<sup>309</sup> Vincent, Stéphane.  
« La 27<sup>e</sup> Région :  
Orientations Et Feuille  
De Route 2016. »

Nous parlons ici de labs d'innovation *design-infused*, terme de Jared M.Spool qui est selon nous parfaitement adapté dans ces organisations où le designer n'est pas seulement acteur mais aussi médiateur de ses compétences. Comme Jacques-François Marchandise a pu le dire lors d'une conférence de Design Public Local à propos de l'innovation publique: "La complexité sur ces sujets est grande et le moyen (utiliser le design) ne doit pas être confondu avec le but (transformer les politiques publiques). Un designer n'est pas et ne sera pas un manager public"<sup>307</sup>.

En effet, les laboratoires d'innovations publiques ne peuvent se restreindre au process du Design Thinking mais cherchent ici et là tous bons process afin de répondre aux besoins des usagers. En cela, chacun de ces laboratoires a construit ses propres programmes, ses propres méthodologie selon les principes du Design Thinking. Tandis qu'au MindLab, une méthodologie est imaginé selon chaque projet, La 27<sup>e</sup> Région construit chaque projet d'innovation autour de l'immersion puis du prototypage<sup>308</sup>.

Les programmes et activités de La 27<sup>e</sup> Région sont multiples, dans l'objectif "que les institutions qui le souhaitent fassent elles-mêmes l'expérience de certaines étapes charnières".

Stéphane Vincent décrit chacune de ces étapes :

1. "preuve de concept" (c'est la fonction que joue notamment Territoires en Résidences),
2. celle de l'institutionnalisation (La Transfo, qui permet de créer son laboratoire d'innovation interne),
3. celle de la formation des agents (le Nuancier),
4. ou encore celle de la constitution d'un écosystème local (la communauté autour de Superpublic ou encore la Semaine de l'innovation publique – SIP)."<sup>309</sup>

Leur expertise est ainsi fondée sur la théorie mais aussi la pratique "qui a fondé l'originalité de La 27<sup>e</sup> Région et sa légitimité en tant que « do-tank » : réaliser des tests *in vivo* avec et pour les collectivités, sur des sujets de politiques publiques, à partir de protocoles d'expérimentation menés sur un mode « living labs », et en tirer des enseignements réutilisables par tous dans une logique de biens communs".<sup>310</sup>

Laura Pandelle, designer de service à La 27<sup>e</sup> Région, nous explique leur tout premier programme: L'immersion.<sup>311</sup>

Afin de comprendre au mieux les usages, ils organisent l'envoi d'une équipe en immersion pendant quelques semaines (non-consécutives afin d'avoir le temps de réflexion) dans "un lieu (gare, hôpital, école, etc) ou quelques pratiques intangibles (comme la mise en oeuvre d'un programme de santé publique ou un équipement qui n'existe pas encore)"<sup>312</sup>. Cette équipe est constitué d'observateurs qui peuvent comprendre et interroger un problème. On collecte alors l'avis des usagers, mais aussi des acteurs (agents, élus...) bref toutes les personnes impliquées.

Rie Maktabi prend pour exemple la problématique carcérale du Danemark: 30% des mineurs sortants, retournerons au moins une fois dans leur vie en prison. Le projet s'est construit autour d'interviews de deux ou trois heures avec des outils de design utilisés par un duo ethnologue/sociologue ou anthropologue/sociologue. L'objectif est d'abord un travail de rapports destiné aux politiques afin qu'ils mettent en place des solutions.

<sup>310</sup> *ibid.*

<sup>311</sup> Laura Pandelle,  
Julien Defait de La  
27<sup>e</sup> Région, et Rie  
Maktabi du MindLab.  
Propos recueilli et  
montage par Lucille  
Guitton. Words of  
Designers. op.cit.

<sup>312</sup> *ibid.*

<sup>313</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27e Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op.cit.*

<sup>314</sup> Vincent, Stéphane, Romain Thévenet, and Charlotte Rautureau., « Territoires En Résidences Bilan D'une Expérience Interrégionale. » *La 27e Région. Territoire En Résidence, Nov. 2010. Web. 10 Nov. 2015. URL : <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Livret>*

<sup>315</sup> La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges. op. cit.*

<sup>316</sup> *ibid.*

<sup>317</sup> *ibid.*

<sup>318</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27e Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op.cit.*

<sup>319</sup> Barbara Ubaldi, « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics » *op. cit.*

L'étude a permis de comprendre que la période la plus difficile n'est pas vraiment ni pendant ni après la prison mais entre l'annonce de la prison et l'entrée en prison (qui peut durer 3 mois). C'est sur ce temps là que réflexions et solutions ont été proposées sous la forme d'un rapport donné aux décideurs politiques. Dans le cas général, il s'ensuit un dialogue entre le MindLab et les politiques si ces propositions leur semblent raisonnables.<sup>313</sup>

Vient ensuite pour la 27e Région l'étape créative, où sont imaginées, proposées et prototypées, des solutions de produits ou de services.

Les travaux de La 27e Région ont ainsi pu aborder des problématiques très larges du type: "Repenser la maison de santé" en Auvergne jusqu'à "La citoyenneté augmentée" en passant par "Le campus ouvert" ou encore "L'avenir des espaces numériques". L'ensemble de leurs bilans est bien sûr disponible sur leur site.<sup>314</sup>

Le programme La Transfo, a eu pour but de "tester pendant 2 ans l'apport d'une fonction labo au sein de différentes régions"<sup>315</sup>. Leur conclusion est que "au-delà d'être l'endroit par lequel le design arrive dans les régions, au-delà d'être un territoire d'expérimentation, de test, d'essai-erreur, le labo doit être le lieu permettant de faire émerger les pirates bienveillants chargés de « hacker » le système"<sup>316</sup>. C'est à dire de transformer "les agents de l'administration publique eux-mêmes"<sup>317</sup> en acteurs de l'innovation. Pour ce faire il vaut mieux transmettre la faculté de créer ses propres outils plutôt que de transférer outils et compétences. L'idée est d'habiliter les agents à inventer eux-même de nouveaux process "pour se passer des anciens", afin éviter de les voir ejectés du processus<sup>318</sup>, "repenser le rôle des institutions publiques comme facilitateurs du changement plutôt qu'uniquement comme fournisseurs de services"<sup>319</sup>.

Suite à leur succès qui permis "à 3 conseils régionaux de se doter de leur laboratoire d'innovation entre 2011 et 2014", l'initiative est réitéré pour une nouvelle édition "d'une ampleur supérieure" qui "visera cette fois à aider 10 collectivités (Villes, Départements, Régions...) et établissements publics à se doter de leur laboratoire d'innovation entre 2016 et 2020"<sup>320</sup>.

Le programme Nuancier est quant à lui "une source d'inspiration mutualisée pour aider les opérateurs de formation à concevoir leurs stratégies et leurs contenus de formation initiale et continue, et les inciter à les mettre en commun"<sup>321</sup>.

Il faut alors ajouter à cette liste, le travail de La Pointeuse<sup>322</sup>, "une série de workshops visant à produire des scénarios créatifs sur l'avenir des pratiques administratives. Les participants à ce programme sont également invités, dans un deuxième temps, à tester in situ les solutions produites"<sup>323</sup>. Ou encore les nombreux événements organisés par La 27e Région et ses partenaires d'innovations, à plus ou moins court terme.

Parmi ceux là: *La Semaine de l'innovation publique*, événement initié par le SGMAP (Secrétariat général à la modernisation de l'action publique) et co-organisée par La 27e Région. Cette semaine voyait de nombreux lieux en France être le témoin de l'innovation publique. Ainsi à Strasbourg, on pouvait découvrir "une école (le DSAA Design « In Situ Lab »), un laboratoire créatif intégré au CHU de Strasbourg (la « Fabrique de l'Hospitalité »), ainsi que « La Fabrique de l'ESPE », cellule d'innovation interne de l'Ecole Supérieure du professorat et de l'éducation de l'Université de Strasbourg". Ces usagers et acteurs des collectivités locales ("représentants de collectivités locales", "étudiants et des professionnels intervenant dans des projets publics d'urbanisme, de communication et de gestion publique.") ont mené une "une réflexion créative sur les bibliothèques départementales du Bas-Rhin"<sup>324</sup>.

À Superpublic<sup>325</sup> on pouvait participer à "la restitution du 2ème épisode de La Pointeuse" "avec l'aide de l'agence Plausible Possible" et mieux comprendre "l'évaluation des politiques publiques" et la question des "élus locaux, et plus particulièrement aux relations de travail que ces derniers entretiennent avec les agents publics, et comment les améliorer"<sup>326</sup>.

Dernièrement, La 27e Région fait sa place dans la recherche en innovations publiques en lançant fin 2015 "la collection « Design des politiques publiques » à la Documentation française, avec l'ouvrage *Chantiers ouverts au public*"<sup>327</sup>.

<sup>320</sup> Vincent, Stéphane. « La 27e Région: Orientations Et Feuille De Route 2016. » *op. cit.*

<sup>321</sup> *ibid.*

<sup>322</sup> <http://reacteurpublic.fr/prospectuel>

<sup>323</sup> Brinet, Margaux. « Retour Sur La 2e Semaine De L'Innovation Publique – Episode 2. » *La 27e Région. 2 Dec. 2015. Web. 8 Dec. 2015. URL : <http://www.la27eregion.fr/retour-sur-la-2e-semaine-de-linnovation-publique-episode-2>*

<sup>324</sup> 4 Rue la Vacquerie, 75011 Paris

<sup>325</sup> Brinet, Margaux. « Retour Sur La 2e Semaine De L'Innovation Publique – Episode 2. » *op. cit.*

<sup>326</sup> Vincent, Stéphane. « La 27e Région: Orientations Et Feuille De Route 2016. » *op. cit.*

## Des programmes marqués par la co-création

<sup>328</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27<sup>e</sup> Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op.cit.*

<sup>329</sup> La 27<sup>e</sup> Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges. op. cit.*

<sup>330</sup> *ibid.*

Ces programmes (que l'on retrouve d'ailleurs dans les laboratoires d'innovations à travers toute l'Europe) ont de nombreux visages. Ils sont néanmoins tous organisés selon un processus commun : celui de la co-création.

Au cours de tous ces programmes, chacun peut réagir, contribuer et les solutions trouvées ne sont jamais fixes. Ce processus permet de redéfinir les bonnes questions ou de voir le problème autrement. Il aide ainsi le secteur public à "initier ou reconsidérer un projet" en "[développant] la créativité et [en favorisant] de façon primordiale l'usage avant la technologie"<sup>328</sup>.

En effet, le principe de co-création valorise le tous acteurs, à la fois dans la co-conception et la co-production. Et selon quatre mesures<sup>329</sup> :

- Tous participants, en donnant du poids autant à l'élu qu'à l'agent public. Il faut effectivement "considérer chaque personne comme un acteur ayant des connaissances, capable de mettre à profit des ressources" et aller "au-delà des hiérarchies et des clivages (gauchedroite)"<sup>330</sup>.
- Tous producteurs, chacun se doit d'être actif et de donner ses idées.
- Tous documentalistes, chacun doit créer et garder des traces des propositions faites, des critiques de ces dernières ou du processus même.
- Tous bienveillants, valoriser le *oui* et plutôt que le *oui mais*, sans hésiter pourtant à montrer les échecs.

## Des design-tools, facilitateurs d'innovation

Afin de formaliser et faciliter chaque étape de ce processus d'innovation par le design et la co-création, chacun des acteurs use de *creative tools* (ou encore *design tools*).

Le rôle de Rie Maktabi au MindLab est de donner des outils d'observation à ces acteurs de l'innovation, voir même de les créer avec eux. Ces outils sont parfois particulièrement utiles, parfois trop difficiles à appréhender et quelques fois inutiles<sup>331</sup>.

Le MindLab utilise une *toolbox* (qui s'enrichit quantitativement et qualitativement) pour le brainstorming avec entre autres six grands posters régulièrement utilisés et parfois redesignés selon les spécificités du projet. Cette *toolbox* se veut assez maléable pour profiter à différents projets et dans différents contextes. Elle sert à faciliter la discussion et la réflexion. Elle contient aussi quelques outils particuliers "afin de faciliter la conversation avec les usagers et les agents publics"<sup>332</sup>.

Selon Laura Pandelle, elle connaît si bien ses outils qu'elle peut parfois s'en passer ; l'artefact l'a aidé à modéliser son processus de penser et laisse plus de place à l'improvisation et l'intuition. Parfois même, le contenu des échanges qu'elle perçoit prend le pas sur ses outils et les rend inutiles. Pourtant, la conception d'outils design sur un sujet particulier permet de mieux conceptualiser le problème, de mieux l'appréhender, mieux se l'approprier et le comprendre. Ainsi, selon elle, "la création de ces outils est parfois autant utile et efficace que leur usages"<sup>333</sup>.

<sup>331</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27<sup>e</sup> Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers. op.cit.*

<sup>332</sup> *ibid.*

<sup>333</sup> *ibid.*

<sup>334</sup> Guillaud, Hubert. «De La Science-fiction Au Design-fiction!» *InternetActu.net*. N.p., 7 Mar. 2013. Web. 21 Nov. 2015. URL : <http://www.internetactu.net/2013/03/07/de-la-science-fiction-au-design-fiction/>

<sup>335</sup> *ibid.*

<sup>336</sup> *ibid.*

<sup>337</sup> Laura Pandelle, Julien Defait de La 27e Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guiton. Words of Designers. op.cit.*

<sup>338</sup> La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges. op. cit.*

<sup>339</sup> [http://www.frogdesign.com/sites/default/files/pdf/frog\\_collective\\_action\\_toolkit.pdf](http://www.frogdesign.com/sites/default/files/pdf/frog_collective_action_toolkit.pdf)

<sup>340</sup> <http://goo.gl/cSYsTm>

<sup>341</sup> <http://diytoolkit.org/tools/>

<sup>342</sup> <http://www.servicedesigntools.org/repository>

<sup>343</sup> <http://www.servicedesigntools.org/repository>

Pour exemple, le design de fiction (dont nous avons cité très brièvement son usage dans la phase d'empathie) fait partie de ces design tools qui peuvent prendre une forme matérielle ou immatérielle. Pour poursuivre notre exemple, et comme le dit Hubert Guillaud, le design de fiction "est une approche prospectiviste par le design qui spéculé sur de nouvelles idées en utilisant les techniques du design, comme le prototypage ou la narration (storytelling)"<sup>334</sup>. Avec ces mots à lui, Bruce Sterling rajoute que "c'est l'utilisation délibérée de prototypes diégétiques pour rompre avec la défiance ou l'incrédulité à l'égard du changement"<sup>335</sup>. C'est pourquoi l'écriture ou la réalisation fictionnel de possibles futurs s'articule autour du design "avec toutes les limites et contraintes que cela implique: quelle faisabilité technique? Quelle interaction-utilisateur? Quel modèle économique? etc"<sup>336</sup>.

Toutefois il faut noter que les acteurs non-designer des laboratoires d'innovation publique ont parfois du mal à utiliser ces outils, encore plus quand les designers ne sont pas présent pour les utiliser avec eux ; que se soit en immersion ou lors des workshops. De façon quasi-systématique, les ateliers d'empathie ou d'idéation sont animés par des *creative tools* et leur designers, les uns allant rarement sans les autres.<sup>337</sup> De plus, ces outils provoquent souvent une certaine appréhension de la part des agents publics ou élus qui ne sont pas habitués à manier ces techniques créatives.<sup>338</sup>

Nous regroupons ici dans une liste, loin d'être exhaustive, les grandes ressources de *design tools* proposées par des designers de services, des agences de design thinking comme IDEO, des associations d'innovation publique, ou encore des projets internationaux d'innovation comme The Spider Project :

- *Collective Action Toolkit* de Frog<sup>339</sup>
- *The Field Guide to Human-centered Design* par IDEO<sup>340</sup>
- *DIY Tool Kit* organisé par Nesta<sup>341</sup>
- *Service Design Tools* conçu par Roberta Tassi<sup>342</sup>
- *Service Design Toolkit* réalisé par The Spider Project<sup>343</sup>





## Des organismes ingénieux et indépendants

<sup>344</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.

<sup>345</sup> *ibid.*

<sup>346</sup> *ibid.*

<sup>347</sup> *ibid.*

<sup>348</sup> *ibid.*

<sup>349</sup> *ibid.*

La 27<sup>e</sup> Région veut pouvoir développer cet *“esprit d’ingéniosité”*<sup>344</sup> dans les organismes qu’elle accompagne: les collectivités territoriales, les établissements scolaires, les hopitaux, etc. Pour ce faire, elle défend 6 valeurs qui feront partie intégrante de leurs stratégies et managements:

1. Empathie, développer cette meilleure aptitude à comprendre l’usager dans une pratique quotidienne.
2. Qualité, qui est *“traduit par une recherche de sens et d’attention, une plus grande densité dans les échanges, de nouvelles formes de médiation humaine et de prévention”*<sup>345</sup>.
3. Intégrité, comme *“éthique positive”*, en formant aux bonnes pratiques de gestion *“élus comme responsables publics et privés”*<sup>346</sup>. Elle doit alors prendre en compte *“la limitation des mandats, la reconnaissance du rôle de l’opposition, le contrôle citoyen, de nouvelles formes de syndicalisme, le droit de parole et de participation des agents et des salariés”*<sup>347</sup>.

4. Astuce, où le problème est sans cesse ré-interrogé plutôt que *“d’être obsédé par la recherche de solutions”*. Où *“l’on regarde différemment la situation, en repartant des pratiques réelles, en cherchant les opportunités possibles, en mobilisant différemment les parties prenantes, en libérant la créativité de tous, en focalisant sur des orientations positives, en bricolant”*<sup>349</sup>.
5. Frugalité, pour favoriser *“des interventions légères mais efficaces plutôt que des infrastructures lourdes, polluantes et à l’efficacité nulle en termes économiques, culturels et sociaux”*<sup>350</sup>. Et plus que de créer quelque chose *“qui a l’air simple”*, il faut privilégier quelque chose de *“simple à utiliser”*<sup>351</sup>.
6. Désir, par la création d’une vision, d’une volonté, d’une *“envie d’avenir”*. Pour donner le *“courage d’agir”* et ne pas chercher à *“parodier les codes du marketing de grande consommation, ni à s’illusionner dans les best-practice”*<sup>352</sup>.

<sup>350</sup> *ibid.*

<sup>351</sup> Government  
Digital Service.  
«Design Principles.».  
Government Digital  
Service, n.d. Web.  
9 Nov. 2015 URL:  
[www.gov.uk/design-principles](http://www.gov.uk/design-principles)

<sup>352</sup> La 27<sup>e</sup> Région.  
Design Public Local:  
Synthèse des échanges.  
op. cit.



## Conclusion

<sup>353</sup> Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *Innovation dans les services publics. Revue Française d'Economie, Revue française d'économie, 2012, vol XXVII, pp.97-142.*

Ces nouveaux process basés sur la co-création et la Pensée Design viennent ainsi répondre aux problématiques soulevées lors de notre analyse de l'innovation publique.

En effet, ils permettent *“d'autres formes d'innovations plus spécifiques et généralement non technologiques”*<sup>353</sup> comme le design social ou le design de service et font des organismes avec lesquels ils travaillent, des acteurs de leur propre innovation.

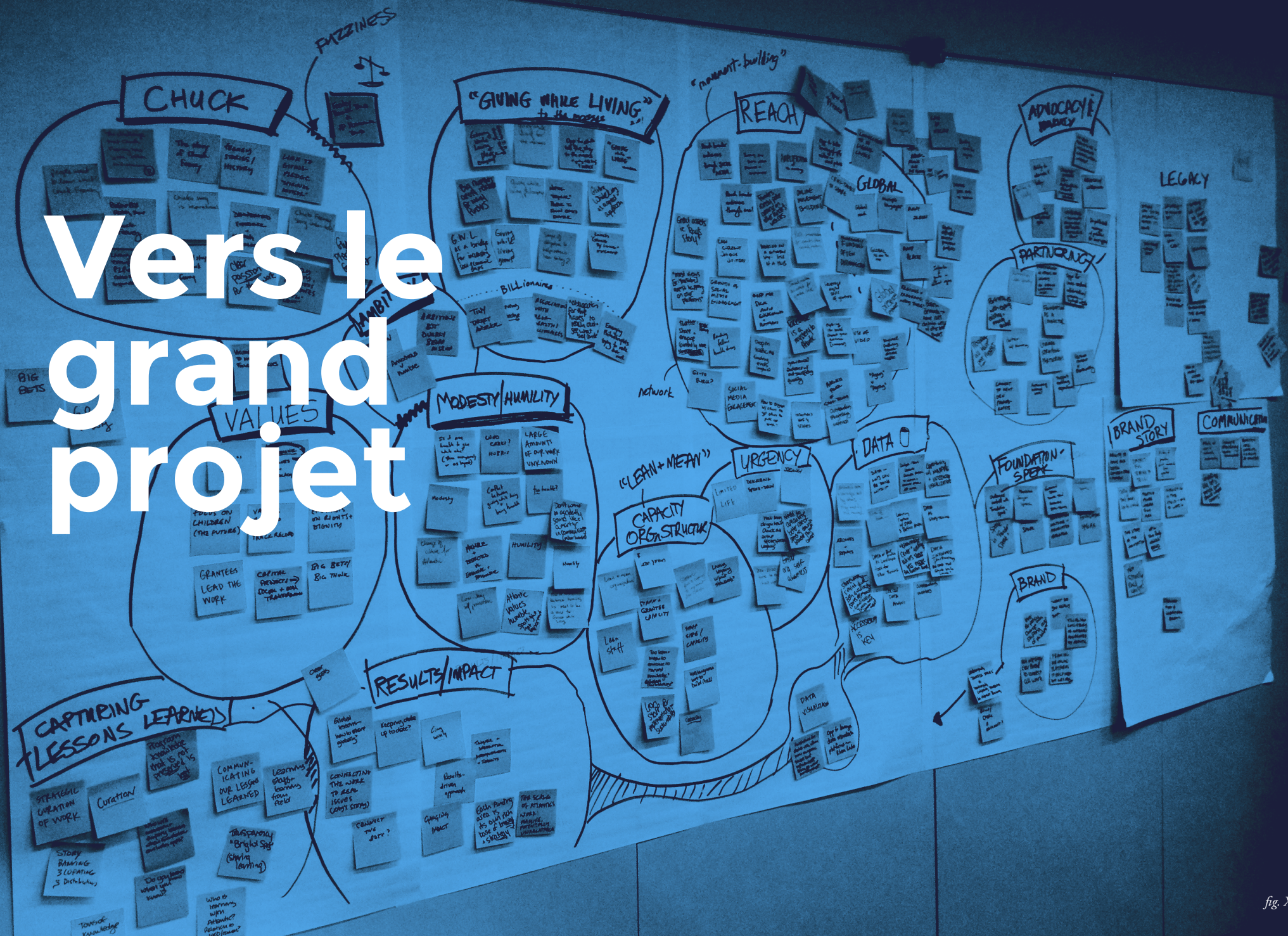
D'autre part, l'innovation incitée par les réformes sous une forme up-bottom, laisse place à l'innovation bottom-up centrée sur l'utilisateur et co-créée avec lui.

De plus, les ateliers de workshop et leur process de co-création entre acteurs publics, mais aussi entre services, permettent la mise à l'échelle de ces innovations et le partage de celles-ci entre les services publics.

Et enfin, c'est cette compréhension de l'écosystème du service, mêlant à la fois process, biens et stratégies qui permet de concevoir et d'apprécier l'ensemble des formes d'innovation possibles.



# Vers le grand projet



## Conclusion générale

Les constats, les analyses et les enseignements qui ont été faits dans ce mémoire nous permettent d'établir certaines convergences.

Tout d'abord le fait que la Pensée Design est progressivement en train, et doit, se répandre et infuser parmi l'ensemble des acteurs publics. Cela se fera nécessairement par l'initiative des laboratoires d'innovation publique dont l'objectif est à terme de les rendre indépendants dans cette pratique et comme nous le disions plus tôt, d'en faire des acteurs de leur propre innovation.

Pour cela une compréhension multiple est apodictique. C'est à dire une compréhension à la fois de l'utilisateur (qui se traduit dans la phase d'inspiration), mais aussi de l'ensemble des acteurs publics (que nous appelons empathie professionnelle) et enfin une compréhension de la complexité publique et de son écosystème de service (mêlant à la fois process, produits/biens, stratégies, ressources humaines, etc).

Pour décomplexifier le service public, comprendre son articulation, ses usagers, et percevoir les problèmes ; les designers et les professionnels (anthropologues, sociologues, psychologues, ethnologues, etc) de ces laboratoires d'innovations construisent et usent d'outils design, qu'ils appellent creative tools ou design tools. Ces outils permettent de formaliser ces problèmes, favorisent l'idéation, aident au prototypage, et permettent de mieux appréhender les retours utilisateurs.

Toutefois, notre étude a noté que ces outils sont parfois mal compris, mal perçus et subissent des critiques. De plus, il faut souligner que l'ensemble des ateliers les utilisant correctement et complètement sont, avant tout, des ateliers animés par un ou des designers.

Or dans notre logique de rendre indépendant et ingénieux ces organismes publics ; ces *design tools* se doivent d'être repensés et multipliés, leurs processus d'utilisation devenir parfaitement compréhensibles aux non-initiés et en allant encore plus loin, vecteur de création de nouveaux *creative tools*.

Afin que ces outils soient à la fois moyen d'innovation (de la compréhension à l'action) et médiateur d'innovation (c'est à dire infuser cette pensée design chez les acteurs publics).

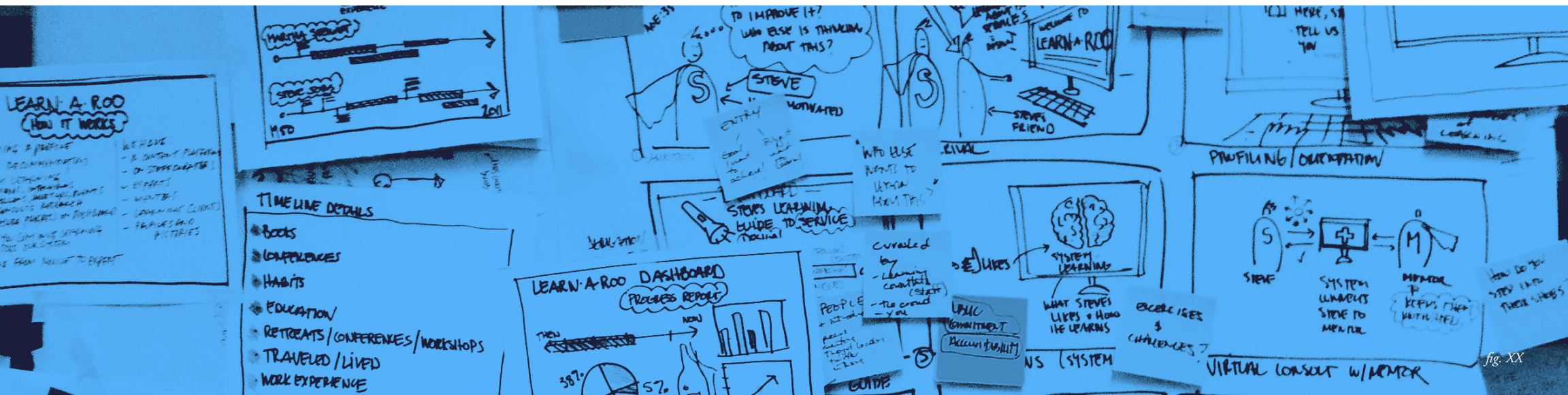


fig. XX

## *Pistes du grand projet*

<sup>353</sup> « The GNU General Public License V3.0. » *The GNU General Public License V3.0 - GNU Project - Free Software Foundation, 23 June 2007. Web. 15 Dec. 2015. URL: <http://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.en.html>*

Les premières pistes de mon grand projet s'ouvrent sur la création d'une bibliothèque de ressources design. Cette bibliothèque permettra à la fois :

- l'accès sous licences GNU GPL<sup>354</sup> des *creative tools* pour les 5 phases de la Pensé Design (l'empathie, la définition, l'idéation, le prototypage, les retours utilisateurs),
- l'accès à des MOOCS d'utilisation, notices écrites, exemples à reproduire, tout ce que l'on pourrait définir comme tutoriels ;
- l'organisation de workshop, de conférences, en partenariat avec les laboratoires d'innovations publiques et les institutions publiques.

Ces *creative tools*, ainsi accessibles et améliorables par tous, comme un principe de co-création d'outils de co-création, seront accompagnés d'explications, d'informations écrites, de formations (vidéos, audio, etc.) qui permettront de mieux comprendre leur fonctionnement, de les améliorer dans le temps ou selon un projet bien spécifique.

Cette plateforme s'agrandira par elle-même en donnant aux utilisateurs la possibilité de poster dessus les mises en pratique de ces outils lors d'ateliers de création.

Enfin, cette plateforme virtuelle aura son pendant réel (workshops, conférences, études de terrain...) afin de confronter les utilisateurs (élus, agents publics, ethnologues, designers...) aux réalités de la mise en pratique.

L'un des objectifs dans le processus de ce projet est de pouvoir le confronter à une problématique réelle afin de mieux comprendre les failles de ces outils (dans leur utilisation et leur compréhension) et ainsi mettre en place une pratique itérative de prototypage en proposant par ce biais des pistes de solutions concrètes.

Ainsi les aller-retours entre la problématique choisie (qui pourra ainsi toucher des domaines très variés comme le monde hospitalier, l'éducation, les transports publics, la formation des agents publics, l'innovation démocratique...) et les outils utilisés pour y répondre auront une double conséquence.

À la fois perfectionner ces outils et leur compréhension, selon la problématique donnée et les acteurs les utilisant, mais aussi innover sur un projet public (par une meilleure formalisation d'un problème, une meilleure compréhension des usagers, des propositions prototypés en réponse à un problème rencontré ou encore la structuration d'un service innovant).

Des acteurs déjà cités dans ce mémoire ont compris l'importance d'être médiateur en design (parmi ceux-là IDEO, La 27<sup>e</sup> Région, Nesta) et organisent des workshops, des conférences afin d'expliquer par la théorie et la pratique le fonctionnement du design thinking et particulièrement du design de service.

D'utilité publique, le but de ce projet n'est pas de devenir concurrent de ces derniers, mais d'être un véritable renfort, une solution complémentaire à leur travail. Et pouvoir alors proposer cet écosystème à des institutions publiques ou des laboratoires d'innovation publique partenaires.



## I want to...



### look ahead

...to understand what I need to do to bring my idea to life.  
**INNOVATION FLOWCHART**

...by defining the outcomes from my work.  
**EVIDENCE PLANNING**



### develop a clear plan

...by evaluating how I am doing and what my options are.  
**SWOT ANALYSIS**

...on how to grow my idea into something bigger.  
**BUSINESS MODEL CANVAS**

...for working with other groups that have the same vision as me.  
**BUILDING PARTNERSHIPS MAP**

...by improving upon what I've done before.  
**LEARNING LOOP**



### clarify my priorities

...by learning from first hand experiences.  
**EXPERIENCE TOUR**

...by focusing on key critical issues.  
**PROBLEM DEFINITION**

...by breaking down a complex issue.  
**CAUSES DIAGRAM**

...by defining my goals and the path to reach them.  
**THEORY OF CHANGE**



### collect inputs from others

...by observing and learning from everyday life.  
**PEOPLE SHADOWING**

...in a conversation that uncovers their perspective.  
**INTERVIEW GUIDE**

...by getting to the heart of what motivates people.  
**QUESTION LADDER**

...to ensure my work is relevant to the people I'm working for.  
**STORYWORLD**



### know the people I'm working with

...by clarifying relationships between stakeholders.  
**PEOPLE & CONNECTIONS MAP**

...by breaking down a complex issue.

*DIY Tool Kit* de Nesta est un ensemble de *design tools* (sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0) organisé selon des objectifs et des méthodes. Une façon d'aider l'utilisateur aux choix de ses outils.

Cher intervenant, cher modérateur.... Vous êtes invités à déterminer vous-même la méthode d'animation que vous jugerez la plus adaptée à votre atelier. Mais, afin de dégager et de partager plus facilement des enseignements concrets, nous vous proposons de vous fixer comme objectif d'aboutir à des "objets tangibles" (voir les illustrations plus bas).

Un conseil : choisissez collectivement dès le démarrage de l'atelier lequel de ces objets servira de production finale. Voici neuf exemples possibles, choisissez-en un ou inventez le vôtre!



#### une grille de transition / a transition grid

Passage d'une série de mots d'acteurs décrivant une situation actuelle, à une série de mots d'acteurs décrivant une situation future.

*Shifting from a list of tags describing a contemporary situation to a list of tags describing a situation of the future.*



#### une carte sociale / a social map

Positionnement dans l'espace des relations entre différents acteurs concernés par la thématique.

*Mapping of the relations between the different stakeholders concerned by the subject of the workshop.*



#### un manifeste / a manifesto

Cinq ou six valeurs à affirmer pour construire la réflexion.

*Five or six values to be professed to build common knowledge.*



#### une liste d'astuces / a tips list

Quelques techniques de piratage pour améliorer les choses.

*Some tips and "hacking" methods to improve things.*



#### un parcours type / a typical journey

Description par étape d'un cheminement dans le temps.

*Description step by step of a journey on a time-line.*



#### une série de métaphores / some metaphors

Quelques comparaisons qui permettent d'éclairer le problème sous un autre angle.

*Comparisons that show the problem from another point of view.*



#### un nuage de mots clefs / a tags cloud

Dessin de l'univers sémantique de la réflexion.

*Sketch of the semantic context of the group's reflection.*



#### un scénario / a scenario

Déroulé d'une histoire en 4 ou 5 étapes.

*A story in 4 or 5 steps.*

Un brief pour un workshop d'innovation publique par le design organisé par La 27e Région présentant des *design tools* comme outils de réflexion mais aussi comme formes possibles de résultats de cette session créative.

# The Customer Journey Canvas

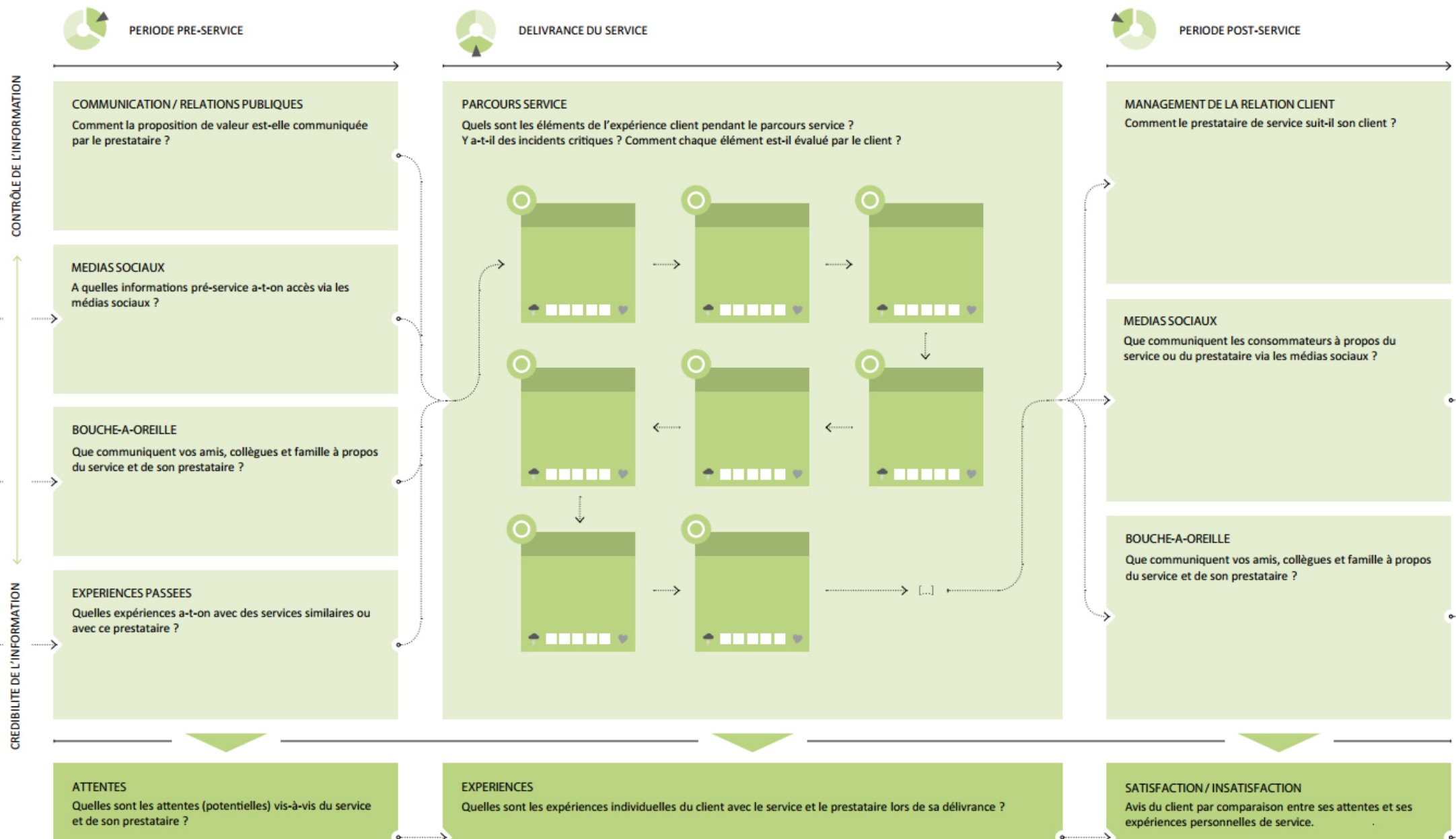
Cartographie de l'expérience client

Persona

Service

Prestataire du service

Membre de l'équipe design



Un exemple de *design tool* créé par Marc Stickdorn, une feuille à remplir afin de structurer le parcours utilisateur d'un service. L'organisation, en questions à répondre, permet à un utilisateur débutant de comprendre son fonctionnement.

# SERVICE DESIGN TOOLS

COMMUNICATION METHODS SUPPORTING DESIGN PROCESSES

DESIGN ACTIVITIES	REPRESENTATIONS	RECIPIENTS	CONTENTS
CO-DESIGNING	TEXTS	STAKEHOLDERS	CONTEXT
ENVISIONING	GRAPHS	PROFESSIONALS	SYSTEM
TESTING & PROTOTYPING	NARRATIVES	SERVICE STAFF	OFFERING
IMPLEMENTING	GAMES	USERS	INTERACTION
	MODELS		

## TOOLS

 tool <b>TASK ANALYSIS GRID</b>	 tool <b>SERVICE IMAGE</b>	 tool <b>TOUCHPOINTS MATRIX</b>	 tool <b>LEGO SERIOUS PLAY™</b>	 methodology <b>DESIGN GAMES</b>	 tool <b>ROLE SCRIPT</b>	ACTORS MAP AFFINITY DIAGRAM BLUEPRINT CHARACTER PROFILE COGNITIVE WALKTHROUGH CONSTRUCTIVE INTERACTION CUSTOMER JOURNEY MAP DESIGN GAMES EVIDENCING EXPERIENCE PROTOTYPE GROUP SKETCHING HEURISTIC EVALUATION ISSUE CARDS LEGO SERIOUS PLAY MIND MAP MOCK UP MOODBOARD MOTIVATION MATRIX OFFERING MAP PERSONAS POSTER ROLE PLAYING ROLE SCRIPT ROUGH PROTOTYPING
 tool <b>EVIDENCING</b>	 tool <b>ROLE PLAY</b>	 tool <b>PERSONAS</b>	 tool <b>OFFERING MAP</b>	 tool <b>ACTORS MAP</b>	 tool <b>BLUEPRINT</b>	
 tool <b>GROUP SKETCHING</b>	 tool <b>ISSUE CARDS</b>	 methodology <b>CONSTRUCTIVE INTERACTION</b>	 methodology <b>ROUGH PROTOTYPING</b>	 tool <b>POSTER</b>	 tool <b>SYSTEM MAP</b>	
 tool <b>SPECIFICATION</b>	 tool <b>SERVICE PROTOTYPE</b>	 methodology <b>AFFINITY DIAGRAM</b>	 methodology <b>WIZARD OF OZ</b>	 tool <b>EXPERIENCE PROTOTYPE</b>	 tool <b>MOTIVATION MATRIX</b>	

La bibliothèque *Service Design Tools* conçue par Roberta Tassi.






## Le Manager : développer sa créativité au quotidien

créativité Idées pratique

 Ce cours permet d'obtenir une certification



Partager ce cours :   

S'INSCRIRE À CE COURS

### À propos

La créativité vous paraît loin de vous ? Vous avez pourtant envie ou besoin de développer cette qualité...

Ce parcours vous permettra de prendre conscience que vous êtes créatif et de découvrir quel créatif vous êtes, notamment grâce à un "test de pensée créative" Inspiré de Torrance. Vous comprendrez ce qui peut décupler ou freiner vos aptitudes créatives et comment créer un environnement favorisant.

Chaque étapes du processus créatif vous sera minutieusement décrit, et notre intervenante vous transmettra et vous expliquera les règles fondamentales de la créativité. Vous découvrirez comment créer des environnements de travail créatif.

### Au programme

- Le Manager : développer sa créativité au quotidien
- ☑ Le Manager, développer sa créativité au quotidien : l'examen

### ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE



**Brigitte de Boucaud,**

*Coach et formatrice en créativité*

Brigitte de Boucaud est dirigeante de [l'Atelier Coaching et Créativité](#).

Coach certifiée, formatrice, facilitatrice en créativité et accompagnement du changement, elle bénéficie de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement d'équipes et de projets.

Brigitte aime faire émerger des idées et des talents grâce à une approche par l'intelligence créative et collective et l'intégration d'une vision prospective. Cela permet d'avoir une longueur d'avance, de développer la performance et de générer l'épanouissement et l'implication des collaborateurs.

Vous pouvez également la retrouver sur [Facebook](#).

IONISX, fournisseur de MOOC (*Massive Open Online Course*) comprenant cours par vidéos et exercices.



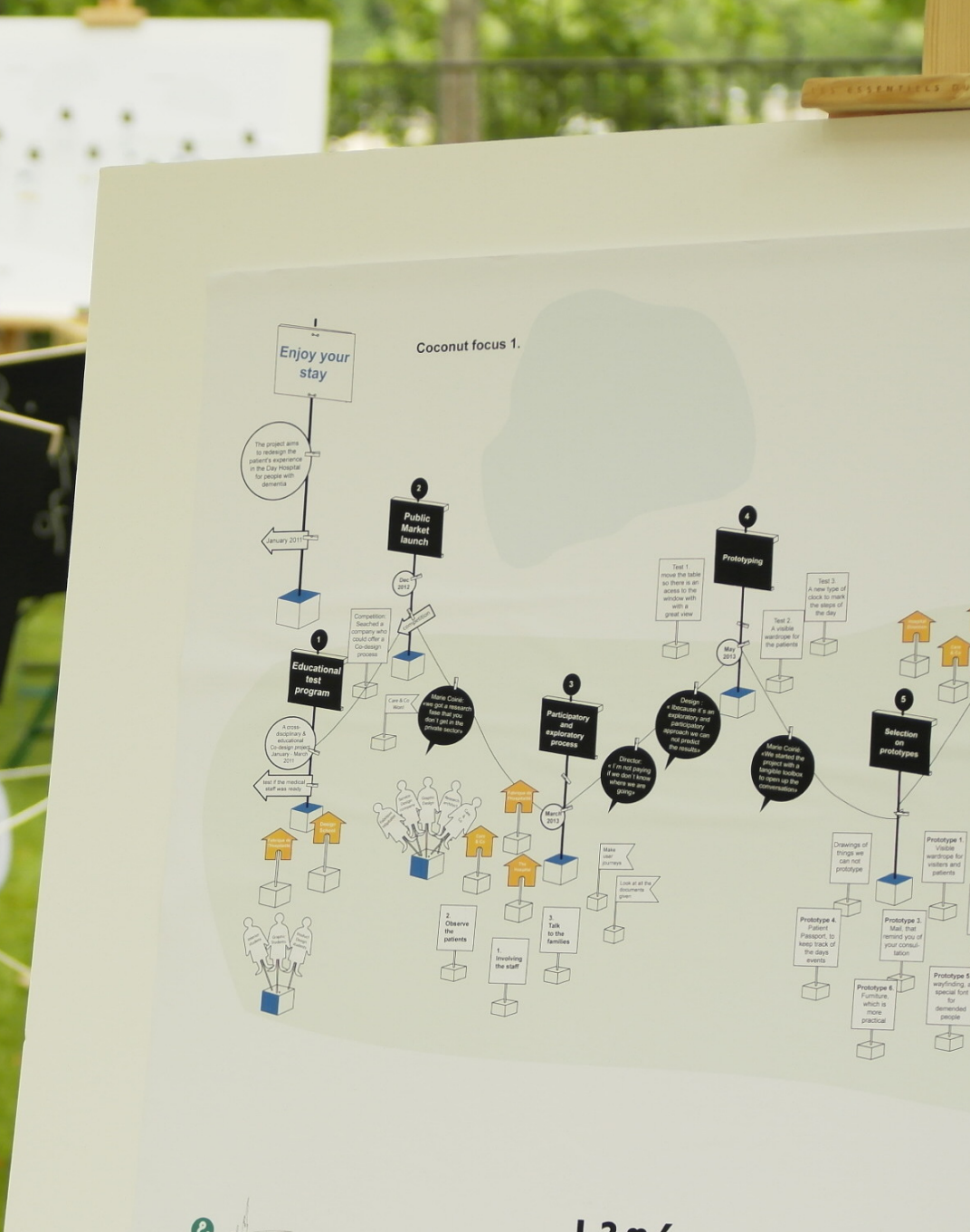


Photo prise lors du workshop co-organisé par le MindLab et La 27e Région rassemblant à Paris de nombreux acteurs du Design Public de toute l'Europe afin qu'ils partagent leurs expériences et leurs méthodes.



Photo prise lors du workshop co-organisé par le MindLab et La 27e Région rassemblant à Paris de nombreux acteurs du Design Public de toute l'Europe afin qu'ils partagent leurs expériences et leurs méthodes.



Atelier de Design Thinking de Nesta

“Designers must be stewards of design  
rather than dictators.”

*Cassie McDaniel - Designer d'Interaction*

## Annexes

*How Public Design? (MindLab - 2011)*

<http://issuu.com/copenhagendesignweek/docs/howpublicdesign>

*Curedale, Robert (2013) "Service Design: 250 essential methods"*  
*Design Community College Press, Los Angeles, 357 Pages*

*Curedale, Robert (2013) "Design Thinking: Process and methods manual"*  
*Design Community College Press, Los Angeles, 383 Pages*

*Design Policy Monitor 2015 (SeePlatform)*

<http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20DPM%202015%20Jan.pdf>

*Design for Public Good (SeePlatform)*

<http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>



## Bibliographie

L'ensemble des URL ont été vérifiés le 20/12/15.

Les références de cette bibliographie sont organisées dans l'ordre de leur apparition dans ce mémoire.

« *Le service public, innovateur discret* » Armand Hatchuel,  
*Le Monde*, Mardi 29 Juin 2004.

Chevallier Jacques, *Le service public*, Paris, Presses Universitaires de France, « *Que sais-je?* », 2012, 128 pages URL : [www.cairn.info/le-service-public--9782130595045.htm](http://www.cairn.info/le-service-public--9782130595045.htm)

*Contribution à l'évolution du management territorial*, Emmanuel GROS Directeur Général des Services Ville de La Roche-sur-Yon Président de la section départementale de la Vendée Membre du bureau national du SNDGCT, Le 4 septembre 2013, Complété en août 2014 URL : <http://www.congres-sndg.info/stock/lib/Contribution%20SNDGCTmanagement%20territorial%20-%20version%20sept%202014.pdf>

Gilles J. Guglielmi, Geneviève Koubi, *Droit du service public*, Ed. Montchrestien, 2000, p. 167.

Margairaz Michel. Pierre Rosanvallon, *L'État en France de 1789 à nos jours*. In : *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 47<sup>e</sup> année, N. 6, 1992. pp. 1255-1257. [www.persee.fr/doc/ahess\\_0395-2649\\_1992\\_num\\_47\\_6\\_279105\\_t1\\_1255\\_0000\\_001](http://www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_1992_num_47_6_279105_t1_1255_0000_001)

*Dossiers législatifs de la IIIe République (sous-série 5 S), Procès-verbaux de commission de la IIIe République*, *Annales du Sénat*

Donzelot, Jacques. *L'invention Du Social: Essai Sur Le Déclin Des Passions Politiques*. Paris: Seuil, 1994.

Clerc, Françoise. « *Pour Un Renouveau De La Réflexion Sur Le Service Public D'éducation*. » *Education Et Devenir*. 29 Mar. 2010. Web. 5 Nov. 2015. [http://www.educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematique\\_Colloque\\_2011\\_FC.pdf](http://www.educationetdevenir.fr/IMG/pdf/Problematique_Colloque_2011_FC.pdf).

Supiot Alain, *Dérégulation des relations de travail et autorégulation de l'entreprise en droit français*, *Droit Social*, 1989, p. 195-205.

C.E., 8 août 1909,

CE, 27 janvier 1961

CE 25 juin 1969, Vincent

CE, 29 décembre 1911

CE, 6 mai 1931

Loi du 15 juillet 1935

CE 9 mars 1951

Rapport du Conseil d'État, 1994

Rapport du Conseil d'État, 1996

CE 13 octobre 1999

CE 3 mai 2000

Thomas, Frédérique. « *L'obligation De Neutralité*. » *Cap Concours*. N.p., n.d. Web. 04 Dec. 2016. <http://www.cap-concours.fr/administratif/autour-de-la-fonction-publique/dossiers/questions-reponses-l-obligation-de-neutralite-dosadm10009>

Volume 52; Lucie Cluzel-Métayer; Editeur: Dalloz; Collection: Nouvelle Bibliothèque de Thèses; ISBN: 978-2-247-06624-7; 634 pages - Parution: 04/2006.

Traoré, Seydou Sékou. *Preface. L'usager Du Service Public*. Paris: LGDJ, 2012.

Pecquerie, Bertrand, et Michel Sapin. *La Place Et Le Rôle Des Usagers Dans Les Services Publics Rapport Au Premier Ministre*. Paris, La Documentation Française, 1983. URL: <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Temis/0005/Temis-0005414/6589.pdf>

Barbara Ubaldi, *L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics*, *Revue française d'administration publique*, 2013/2 (N° 146), ENA.

« Le Design Des Politiques Publiques. » *Le Design Des Politiques Publiques*. Ed. La 27e Région. La 27e Région, n.d. Web. 15 Oct. 2015. URL: <http://www.la27eregion.fr/design-politiques-publiques>.

« Des Lois Defferre à La Réforme Territoriale. » *Vie Publique*. 9 Feb. 2012. Web. 05 Oct. 2015. URL: <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/decentralisation/inde>

« Qu'est ce que le principe de subsidiarité? » *Vie Publique*. 14 Janvier 2013. Web. 05 Oct. 2015. URL: <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/fonctionnement/france-ue/qu-est-ce-que-principe-subsidiarite.html>

Didry Claude, « Léon Duguit, ou le service public en action. », *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 3/2005 (no 52-3), p. 88-97 URL: [www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2005-3-page-88.htm](http://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2005-3-page-88.htm).

Faridah Djellal, Faïz Gallouj. *L'innovation dans les services publics*. *Revue Française d'Economie, Revue française d'économie*, 2012, vol XXVII, pp.97-142. URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00758079/document>

Faïz Gallouj, Olivier Weinstein. *Innovation in services*. *Research Policy*, Elsevier, 1997, 26 (4-5), pp.537-556. halshs-01133098 URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01133098/document>

Smith, Adam, et Jean-Gustave Courcelle-Seneuil. *Richesse Des Nations*. Paris: Guillaumin, 1888

Hill, T. P. (1977), *On goods and services*. *Review of Income and Wealth*, 23: 315–338. doi: 10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x

Minguet Guy, Gadrey Jean, *L'économie des services*. ; Gadrey (Jean) et alii, *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*. *Revue française de sociologie*, 1993, 34-3. pp. 473-479. URL: [www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1993\\_num\\_34\\_3\\_4276](http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1993_num_34_3_4276)

Toivonen M. (2010), *Different types of innovation processes in services and their organisational implications*, in Gallouj F. Djellal F. (eds), *The handbook of innovation and services*, Edward Elgar, p. 221-249

M.B. Sanger et M.A. Levin [1992] : *Using Old Stuff in New Ways: Innovation as a Case of Evolutionary Tinkering*, *Journal of Policy Analysis and Management*, 11(1), pp. 88-115.

L. Fuglsang [2010] : *Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation*, *Journal of Innovation Economics* 2010/1, n°5, pp. 67-87.

A. Styhre [2009] : *Tinkering with Material Resources: Operating under Ambiguous Conditions in Rock Construction Work*. *The Learning Organization* 16 (5), pp. 386-397.

Geoffroy Bing (Nova7) et Nicolas Nova (Near Future Laboratory). *Quels modèles d'innovation aujourd'hui?*. Lieu de publication: *Millenaire3*, 13/05/2015. Disponible sur le Web: <http://www.millenaire3.com/content/download/5687/112288/version/15/file/Modeles%20Innovation%20-%20120515.pdf>.

La 27e Région. *Design Public Local: Synthèse des échanges*. Lieu de publication: *La 27e Région*, Février 2015. Disponible sur le Web: <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/dpsynthese-130121103306-phpapp01.pdf>

Charlotte Depin. *Design des politiques publiques*. Lieu de publication: *la 27e Région*, Février 2015. URL: <http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/dataviz.pdf>

Laura Pandelle, Julien Defait de La 27e Région, et Rie Maktabi du MindLab. *Propos recueilli et montage par Lucille Guitton. Words of Designers*. Enregistrement à La 27e Région [Enregistrement audio] In: *La 27e Région*. *la27eregion.fr* [MP4, 41:03, 89,13Mb] Disponible sur: <http://www.la27eregion.fr/publications/words-of-designers/> (16 septembre 2015).

La 27e Région avec Les beaux yeux - Marguerite Fouletier. *Générique de Méthodes ingénieuses pour Régions heureuses*. Enregistrement à La 27e Région *la27eregion.fr* [MP4, 06:30, 32,88Mb] Ajoutée le 15 janv. 2013 (18 novembre 2015). Disponible sur <http://www.la27eregion.fr/publications/methodes-ingenieuses-pour-regions-heureuses/>

Vincent, Stéphane. «*La 27e Région: Orientations Et Feuille De Route 2016*.» *La 27e Région*. N.p., 26 Nov. 2015. Web. 26 Nov. 2015. URL: <http://www.la27eregion.fr/la-27e-region-orientations-et-feuille-de-route-2016>

Britton, Ella. «*Get Creative: Eight Tips for Designing Better Public Services*.» *The Guardian*, 8 Nov. 2013. Web. 21 June 2015. URL: <http://www.theguardian.com/local-government-network/2013/nov/08/councils-creative-design-public-services>

Brown, Tim. «*Design Thinking*.» *Harvard Business Review* (June 2008): 84-92. IDEO. *Harvard Business Review*. Web. 12 Dec. 2015. URL: [https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf)

Mauleon, Fabrice. «*Les 5 étapes De La Pensée Design*.» *Blog. educpro.fr*, 3 Feb. 2014. Web. 12 Dec. 2015. URL: <http://blog.educpros.fr/fabrice-mauleon/2014/02/03/les-5-etapes-de-la-pensee-design>

Thoelen, Annelies, Steven Cleeren, Alain Denis, Koen Peters, Kristel Van Ael, and Helga Willems. *Public Service Design*. Traduction. *Snelvertaler Bvba. The Spider Project*. *Design Flanders*, Sept. 2015. Web. 25 Nov. 2015. URL: [http://www.thespiderproject.eu/wp-content/uploads/2015/09/PSD\\_manual\\_UK\\_LR.pdf](http://www.thespiderproject.eu/wp-content/uploads/2015/09/PSD_manual_UK_LR.pdf)

Pauletto, Giorgio. «*Créativité Et Design Thinking: Le Mode Idéation*.» *OT-Lab (Laboratoire D'usages Des Administration à L'ère D'internet)*. 22 Jan. 2015. Web. 12 Dec. 2015. URL: <http://www.ot-lab.ch/?p=5605>



McNabola, Ailbhe, John Moseley, Bel Reed, Tanja Bisgaard, Anne Dorthe Jossiasen, Christina Melander, Anna Whicher, Jaana Hytönen, and Otto Schultz. «Design for Public Good.» Seeplatform. May 2013. Web. 5 Dec. 2015. URL: <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>

Spool, Jared M. «Preparing Organizations to Become Design-Infused.» Medium. UIE Brain Sparks, 27 Aug. 2015. Web. 27 Aug. 2015. URL: <https://medium.com/uiie-brain-sparks/preparing-organizations-to-become-design-infused-8a0d93b50d36>

Vincent, Stéphane, Romain Thévenet, et Charlotte Rautureau. «Territoires En Résidences Bilan D'une Expérience Interrégionale.» La 27e Région. Territoire En Résidence, Nov. 2010. Web. 10 Nov. 2015. URL: [http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Livret\\_BilanRe%CC%81sidences20092010.pdf](http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Livret_BilanRe%CC%81sidences20092010.pdf)

Brinet, Margaux. «Retour Sur La 2e Semaine De L'Innovation Publique – Épisode 2.» La 27e Région. 2 Dec. 2015. Web. 8 Dec. 2015. URL: <http://www.la27eregion.fr/retour-sur-la-2e-semaine-de-linnovation-publique-episode-2>

Guillaud, Hubert. «De La Science-fiction Au Design-fiction!» InternetActu.net. N.p., 7 Mar. 2013. Web. 21 Nov. 2015. URL: <http://www.internetactu.net/2013/03/07/de-la-science-fiction-au-design-fiction/>

Government Digital Service. «Design Principles.» Government Digital Service, n.d. Web. 9 Nov. 2015. URL: [www.gov.uk/design-principles](http://www.gov.uk/design-principles)



## Iconographie

fig. I: Benoit Colin EMBARQ, City design workshop urban planning.

fig. II: MAN Lyon's City GL CNG, Transport public à Lyon.

fig. III: Assemblée Nationale, Assemblée Nationale.

fig. IV: Christian de Portzamparc, Conseil régional de Rhone Alpe.

fig. V: Guillaume de La Bourdonnaye, Usagers SNCF à Gare de Lyon.

fig. VI: Martin Bureau AFP, Manifestations en France.

fig. VII: AFP, Vue extérieure du Parlement européen à Strasbourg.

fig. VIII: Plausible Possible, Marathon de la créativité publique (champagne-ardennes) en Octobre 2015.

fig. IX: Musée de la ville de Paris, Ecran interactif de musée.

fig. X: Présidence de la Polynésie française, Conférence pendant la semaine de l'innovation publique en 2015.

fig. XI: Bibliothèque des Champs Libres de Renne, Le salon de lecture numérique au Pôle Sciences et Vie pratique.

fig. XII: Upeace, Étudiante en innovation sociale à l'Université des Nations-Unies.

fig. XIII: HPI Academy, Workshop à la School of Design Thinking de Potsdam (Hasso-plattner-Institut).

fig. XIV: See Service Design, Project Design de Service à Rijkvovorsel.

fig. XV: Xinglin Sun, workshop pensé et dirigé par Xinglin Sun et Caroline Claisse au Weston Park Museum pour le Festival of Social Science à Sheffield.

fig. XVI: NCR design competition, Finale de la compétition étudiante NCR de Design en 2010.

fig. XVII: SAP LABS, The 2014 M-Prize Workshop - A Unique Innovation Experience.

fig. XVIII: MindLab, Formation aux méthodes de design de service à l'UNDP (UN Development Program).

fig. XIX: BethKanter, Affinity Mapping utilisé en design thinking.

fig. XX: Burlix, LEARN-i-VERSE Service Design Workshop 2011.

fig. XXI: USA TODAY, Bibliothèque.

fig. XXII: Roman Boed, The Stacks.

fig. XXIII: Adrien Groleas, photo prise par Matthieu Stefani.

## *Remerciements*

Je tiens à remercier en premier lieu mon père, pour l'inspiration que tu m'as donné à propos de ce mémoire, ma mère, pour le temps que tu as pris pour corriger ce mémoire, puis ma famille, pour votre soutien indéfectible.

Merci à mes colocataires Allan et Christopher qui ont du supporter mes post-it et m'entendre parler de mon mémoire à longueur de journée.

Merci à Savinien, Allan et nos conversations Hangout.

Merci à Alexandre Elmir pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour les longs mails que vous m'avez envoyé. Vous avez su donner une plus grande ampleur à ce mémoire.

Merci à Michela Deni pour le regard que vous avez su m'apporter et pour avoir accepté de parrainer ce mémoire.

Merci à Jonathan Munn, Tanguy Bizien et Nicolas Baumgartner pour avoir soulevé, dès le début et pendant mon travail, certaines idées ou problèmes. Merci à vous pour votre disponibilité.

Merci à La 27e Région et au MindLab pour le travail formidable que vous faites.

Merci aux FEDS pour m'avoir soutenu et m'avoir fait rire lorsque j'en avais besoin.

Merci à l'ensemble des DI, promotion 2015 et 2016 pour me faire avancer avec vous, depuis maintenant 2 ans.

Et enfin merci à tout mon entourage pour m'avoir nourri de vos relations, de vos connaissances et de vos opinions.







#marathonp